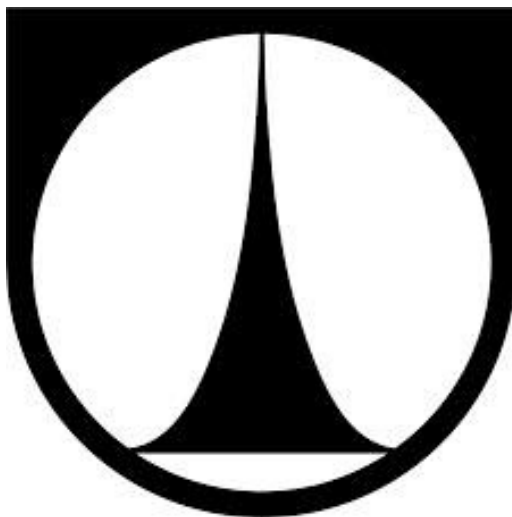


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Kateřina Mansfeldová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Nový způsob zajišťování dodávek

The new way of arranging supplies

DP-EF-KPE-2013-44

Bc. Kateřina Mansfeldová

Vedoucí práce: doc. Ing. Josef Sixta, CSc. – KPE

Konzultant: Pavlína Lehká, vedoucí nákupu společnosti Artweld, s. r. o.

Počet stran: 88

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 10. 5. 2013

Zadání

Zadání

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 10. 5. 2013

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá problematikou realizace dodávek základních druhů sortimentu pro střediska a významné zákazníky společnosti Artweld, s. r. o. Zaměřuje se na vývoj a trendy v logistice, na outsourcing logistických služeb a na jednotlivé činnosti logistického řízení. Dále popisuje provedení podrobné analýzy současného stavu ve společnosti Artweld, s. r. o. a obecně definuje obchodní podnik. Na základě provedené analýzy definuje kritická místa a uvádí konkrétní návrhy na zlepšení kritických míst. Závěrečná část zkoumá ekonomické zhodnocení provedených návrhů, kterými jsou přesné definování pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců, outsourcing dopravních služeb a řízení zásob. Předkládá tedy návrh, jak může společnost snížit své současné náklady.

KLÍČOVÁ SLOVA

Logistika, logistické řízení, outsourcing logistických služeb, nákup, zásoby, řízení zásob, distribuce, prodej, marketing, obchodní tým, obchodní podnik

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the delivery of basic kinds of assortment for branches and important customers of company Artweld, Ltd. It focuses on the development and trends in logistics, on the outsourcing of logistics services and on the individual activities of logistics management. It also describes a detailed analysis of the current situation in the company Artweld Ltd. and generally defines a business enterprise. Based on the analysis it defines the critical points and provides specific suggestions to improve these critical points. The final section examines the economic assessment of executed proposals, which include the precise definition of the workload of each employee, outsourcing of transport services and inventory management. The diploma thesis therefore suggests how the company can reduce their current costs.

KEYWORDS

Logistics, logistics management, outsourcing of logistics services, purchase, stocks, inventory management, distribution, sale, marketing, sales team, business enterprise

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Josefu Sixtovi, CSc. za odborné vedení, ochotu, cenné rady a připomínky při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat kolegyním z oddělení nákupu ve společnosti Artweld, s. r. o., Pavlíně Lehké a Lucii Samkové, vedení společnosti a dalším pracovníkům, kteří mi poskytli potřebné materiály, informace a rady a tím také přispěli k dokončení práce.

OBSAH

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	11
ÚVOD.....	12
1 Teoretický pohled.....	14
1.1 Výrobní vs. obchodní podnik	14
1.2 Logistika	16
1.2.1 Vývoj logistiky v České republice	17
1.2.2 Trendy standardizace a certifikace v logistice.....	18
1.2.3 Logistické řízení	19
1.3 Nákup	22
1.4 Marketingové procesy v nákupu.....	27
1.5 Zásoby a řízení zásob	31
1.6 Odbyt	34
2 Představení společnosti Artweld, s. r. o.	37
2.1 Historie společnosti	37
2.2 Nosný program firmy	39
2.2.1 Svářečská škola	39
2.2.2 Poskytované služby	40
3 Obchodní podnik	41
3.1 Typy obchodů podle předmětu obchodování	42
3.1.1 Obchod spotřebním zbožím.....	42
3.1.2 Obchod zbožím pro další podnikání.....	43
3.2 Obchodní kategorie.....	43
3.2.1 Maloobchod.....	43
3.2.2 Velkoobchod.....	44

3.2.3 Velkoobchod a maloobchod společnosti Artweld, s. r. o.	44
4 Základní uspořádání společnosti Artweld, s. r. o.	45
4.1 Předmět činnosti společnosti	45
4.2 Vize společnosti.....	46
4.3 Poslání společnosti	47
4.4 Předpoklady úspěšného fungování společnosti	48
4.5 Orgány společnosti	48
4.6 Organizační struktura společnosti	49
5 Obchodní tým	52
6 Operativní činnosti	55
6.1 Oddělení nákupu a zásobování	56
6.1.1 Příjem požadavků na objednání zboží.....	56
6.1.2 Zásobování a strategický nákup	58
6.1.3 Příjem zboží.....	60
6.1.4 Další činnosti spojené s oddělením nákupu a zásobování.....	60
6.2 Oddělení distribuce.....	62
6.2.1 Příjem a zpracování objednávek.....	62
6.2.2 Skladování zboží	65
6.2.3 Správa konsignačních skladů.....	66
6.2.4 Distribuce zboží.....	67
6.2.5 Péče o zákazníka.....	69
6.2.6 Sledování obratu zásob	70
6.2.7 Marketing	71
6.2.8 Ostatní činnost	72
7 Prodejní střediska	73
7.1 Obsluha zákazníků.....	74

7.2 Objednávání, příjem a skladování zboží.....	74
7.3 Analýza prodejů.....	75
7.4 Další činnosti	75
8 Určení kritických míst, návrh řešení a nástin ekonomického zhodnocení	77
8.1 Rozdělení pracovních náplní	77
8.2 Outsourcing dopravních služeb	80
8.3 Řízení zásob.....	83
ZÁVĚR.....	87
Seznam použité literatury	89

Seznam obrázků

Obr. 1: Oblast vlivu logistiky	20
Obr. 2: Základní funkce podniku a jejich vazba	21
Obr. 3: Vývoj koncepce zásobování	31
Obr. 4: Struktura zákazníků společnosti Artweld, s. r. o.	46
Obr. 5: Schéma uspořádání společnosti Artweld, s. r. o.	50
Obr. 6: Podíl jednotlivých středisek na obratu společnosti Artweld, s. r. o.	50
Obr. 7: Organizační struktura hlavní budovy společnosti Artweld, s. r. o.	51
Obr. 8: Logistický proces společnosti Artweld, s. r. o.	55
Obr. 9: Postup při zpracování objednávky ve společnosti Artweld, s. r. o.	64
Obr. 10: Návrh nového rozdělení pracovních činností	80

Seznam tabulek

Tab. 1: Týdenní závozy zákazníkům vlastní dopravou společnosti Artweld, s. r. o.	68
Tab. 2: Závozy firemních středisek společnosti Artweld, s. r. o.	69
Tab. 3: Rozvozové okruhy společnosti Artweld, s. r. o.	81
Tab. 4: Náklady na provoz vozidel společnosti Artweld, s. r. o.	81
Tab. 5: Průměrné měsíční náklady na dopravu při využití služeb externí přepravy	82
Tab. 6: Porovnání ročních nákladů na dopravu zboží k zákazníkům	82
Tab. 7: Porovnání jednotlivých modelů řízení zásob	86

ÚVOD

Logistika a její řízení jsou v dnešní době velice aktuálním tématem. Stále více organizací zjišťuje, že logistika je jednou z nejdůležitějších činností fungování podniku a že jen díky správnému logistickému řízení mohou dosáhnout požadovaného zisku. V mnoha českých organizacích se však logistické řízení teprve rozvíjí. Správným logistickým řízením však může podnik zvýšit svoji efektivitu.

S rychlým rozvojem technologií v druhé polovině 20. století a na začátku 21. století je také kladen stále větší důraz na zrychlení logistických procesů. S rozvojem globalizace se také na českém trhu rozvinuly specializované dopravní společnosti, jejichž služeb využívají výrobní a obchodní podniky prostřednictvím outsourcingu. Outsourcing logistických služeb je jedna z možností, jak uspokojit potřeby zákazníka. Toto řešení může obchodní společnosti ušetřit nejen čas, ale také náklady.

V diplomové práci je provedena analýza současného stavu ve společnosti Artweld, s. r. o. Předmětem činnosti této společnosti je především nákup zboží z oboru svařování za účelem jeho dalšího prodeje. **Vzhledem k převládající obchodní činnosti ve společnosti se tato práce zaměřuje pouze na obchodní činnost. Výrobní činnost není předmětem této práce.**

Cílem diplomové práce je zpracování nového schématu realizace dodávek základních druhů sortimentu, jak pro střediska, tak velké zákazníky společnosti Artweld, s. r. o., které je výsledkem provedení podrobné analýzy současného stavu na základě teoretických poznatků a zkušeností z praxe. Úkolem práce je na základě výsledků analýzy určit kritická místa a vypracování návrhů na zlepšení těchto kritických míst. Nedílnou součástí je také nástin ekonomického zhodnocení provedených návrhů.

Práce je rozdělena do osmi kapitol. V první kapitole je zpracován teoretický pohled na logistiku pro možnost srovnání a zhodnocení současného stavu. Kapitoly 2 až 7 zahrnují analýzu současného stavu, tedy podrobné zpracování jednotlivých činností prováděných ve společnosti Artweld, s. r. o. Jedná se zejména o historii společnosti, její základní uspořádání a operativní činnosti. Kapitola 3 vymezuje obchodní podnik, jeho typy a obchodní kategorie. Poslední osmá kapitola je zaměřena na nalezení kritických míst, obsahuje návrhy řešení těchto kritických míst a nástin ekonomického zhodnocení. Důraz je kladen především na jednoznačné rozdělení jednotlivých činností v rámci oddělení nákupu a zásobování, na možnost využívání služeb externích dopravních podniků pro všechny dodávky v rámci společnosti a na řízení zásob.

1 Teoretický pohled

Pro možnost hodnocení současné situace je důležité mít určitý teoretický pohled pro posouzení současného fungování společnosti a navrhnutí potřebných řešení pro její lepší fungování v budoucnosti. **Praktická část se zabývá činností obchodního podniku, proto je vhodné na začátku charakterizovat rozdíly mezi výrobním a obchodním podnikem.**

1.1 Výrobní vs. obchodní podnik

Základem výrobní činnosti výrobního podniku je proces, při kterém jsou za spoluúčasti všech výrobních faktorů vytvářeny nové hodnoty (statky a služby). Výrobní činnost (výroba) tedy znamená přeměnu výrobních faktorů (vstupů, inputů) ve statky, tj. hmotné výrobky a služby. Přeměna základních surovin ve finální výrobky probíhá jako výrobní proces, který sestává z celé řady procesů pracovních (přímá účast člověka), automatických (bez přímé účasti člověka) a přírodních (působí přírodní síly, pro něž člověk připravil podmínky).

Vstupy v podmínkách výroby tvoří výrobní faktory, mezi něž patří:

- výkonné a řídicí práce,
- budovy, stroje, zařízení, půda,
- materiál.

Výroba jako taková vzniká za pomoci kombinace výrobních faktorů při přeměně vstupů na výstupy. Výstupy z výroby se potom označují jako statky a jsou to výrobky a služby. Výroba by měla splňovat dva základní cíle, a to jednak kvantitativní, tedy vyrobit konkrétní výrobek v požadovaném množství a jednak kvalitativní, kde cílem je produktivita a hospodárnost. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 180-181)

Marže ve výrobním podniku udává rozdíl mezi tím, za kolik podnik dané výrobky prodá a tím, za kolik je vyrobil. Vypočítá se tedy jako rozdíl mezi tržbami z prodaných výrobků a náklady na prodané výrobky.

Výrobní podniky někdy prodávají své výrobky prostřednictvím obchodních podniků. Těchto služeb využívají především malé a méně známé výrobní podniky, které své výrobky prodávají prostřednictvím maloobchodních podniků disponujících několika tisíci prodeji (např. obchod s potravinami). V opačném případě známý výrobce značkových výrobků dodává své zboží velkému počtu maloobchodních podniků a diktuje tak maloobchodníkovi podmínky prodeje. Pokud existuje vyvážený poměr sil mezi výrobním a maloobchodním podnikem, tyto podniky navzájem kooperují na partnerském základě. Výrobce se stará o optimální výrobkovou politiku a o reklamu na značkové výrobky, zatímco maloobchod optimalizuje sortiment.

(Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 483-485)

„Výrobní podniky si často své obchodní vztahy ke konečným prodejcům zajišťují formou rámcových smluv. Výrobní podnik přitom částečně garantuje, že nebude dodávat dalším zájemcům v dané oblasti, zatímco obchodní podnik se naproti tomu zavazuje, že nebude prodávat výrobky jiných značek. Tyto dohody zvyšují distribuční jistotu výrobce a zmírňují konkurenční tlak v maloobchodě.“ (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 485)

Na rozdíl od výrobního podniku, obchodní podnik pouze nakupuje fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy. Marže obchodního podniku se vypočítá jako rozdíl mezi tržbami z prodaného zboží a náklady na prodané zboží. Náklady na pořízení zboží tvoří pořizovací cena, která zahrnuje cenu pořízení a vedlejší pořizovací náklady (např. náklady na přepravu, pojištění, clo a další). Obchodní podnik tedy pouze nakupuje hotové výrobky (finální zboží) a prodává je konečným zákazníkům nebo podnikům, které toto zboží používají pro další výrobu. Bližší specifikace obchodního podniku je uvedena v kapitole 3.

1.2 Logistika

V současném globálním světě hraje logistika velkou roli a stala se hlavním představitelem, který může společnosti přinést úspěch. Zavedením logistiky získá společnost nejen krátkodobé (taktické) výhody, ale především dlouhodobé (strategické). Společnosti, které chtějí, aby jejich zákazníci byli spokojeni, musejí pracovat na zlepšení jejich logistického procesu. Zákazníci požadují zlepšení kvality služeb, kratší dodávkové cykly a vyšší produktivitu a toho všeho mohou podniky docílit za pomoci logistiky. (Byrne a Markham, 1993)

Logistika je proces, který spojuje vývoj výrobku, jeho výrobu a dodání včetně dalších činností, které jsou potřeba k efektivnímu předání hodnoty zákazníkovi. Důležitost logistiky jako manažerské funkce stále roste a má silný vliv na strategické firemní rozhodování. I přesto se ještě mnoho společností nachází ve fázi definování specifických oblastí působnosti a odpovědnosti pro jednotlivé logistické funkce. Zkracování dodacích lhůt a dodržování stanovených dodacích termínů, stejně tak jako komplexnost a přesnost dodávky jsou důležitá kritéria pro rostoucí spokojenost zákazníků, kterých je dosahováno prostřednictvím logistických služeb.

Současné celosvětové trendy vývoje, např. internacionalizace veřejných zakázek, výroby a prodeje, nedostatek zdrojů energie a růst nákladů, jsou výzvou pro logistické manažery a vedou k novým a měnícím se požadavkům na pravomoci společností. Tyto naléhavé makroekonomické, společenské a sociální trendy mají přetrvávající dopad na rozvoj logistiky. Dynamické trendy je těžké předpovídat, proto také strategie orientované do budoucna musí být schopny adaptovat se na vznikající trendy co možná nejrychleji a logistické cíle musí být zaměřeny na tyto trendy. Jedině takový postup může zajistit dlouhodobé úspěchy společnosti. (Waters, 2010, s. 31)

1.2.1 Vývoj logistiky v České republice

Jak už v 60. letech 20. století řekl P. F. Drucker: „*Logistika je jednou z posledních možností a příležitostí, kde mohou podniky zvýšit svoji efektivitu.*“

Historie logistiky je stará více než sto let, ale v České republice se z pochopitelných důvodů začala intenzivně rozvíjet až na začátku let devadesátých. Zprvu se rozvíjela velmi živelně z důvodu velmi rychlého otevření volného trhu. Nebylo příliš času se jí zabývat, protože byl velký hlad po všem novém a poptávka byla tak veliká, že se mnohdy řešily jiné otázky než nejnižší nebo alespoň optimální cena nebo efektivní tok zboží ve výrobě nebo ve skladu. Důležité bylo dodat zboží rychle k zákazníkovi a nikdo se moc nezabýval pracností, ergonomií nebo efektivitou procesů. Po roce 1989 dostala logistika zcela novou tvář. Například ve skladovém hospodářství byly nahrazeny skladové karty čárovými kódy a čtečkami.

Požadavky na logistiku se začaly měnit na sklonku tisíciletí, kdy došlo v letech 1998-2002 k mírnému ochlazení poptávky. Po letech růstu se výrazně snížila spotřeba a ekonomika začala mírně stagnovat. To byl první impulz, aby firmy začaly poprvé řešit takové otázky, jako je zefektivnění technologických a logistických procesů.

Následující roky se staly skvělou příležitostí pro každého, kdo mohl nabídnout efektivní řešení. Tento trend pokračoval až do konce roku 2008, kdy převážná většina investorů uvěřila, že se republika dostala do největší ekonomické a hospodářské krize. Situace se nakonec nevyvinula tak negativně, jak byla lidmi zprvu vnímána.

Vrátit se do dynamiky růstu let 2006-2008 lze jen za pomoci zavádění automatizovaných procesů do výroby a do logistiky. Jednou z možností je nastartování investic, které povedou ke snižování každodenních nákladů a zvýší konkurenceschopnost firem. Na velmi koncentrovaném středoevropském trhu tedy uspějí a přežijí jen ty firmy, které mají vhodně zavedenou logistiku.

Základním úkolem logistiky je správným plánováním a organizováním procesů zefektivnit tok zboží, který začíná vývojem a nákupem a končí výrobou a expedicí. Hlavním cílem všech těchto procesů je minimalizování nákladů. Logistika se tak postupně stala neoddělitelnou součástí nejen výrobních procesů a vyvíjí se směrem k ještě větší integraci. (Bruková, 2012, s. 6-7)

1.2.2 Trendy standardizace a certifikace v logistice

V současné době je v České republice velmi rozšířena nedůvěra ke generickým standardům jako například ISO 9001, a to především díky přístupu některých poradenských a certifikačních společností, které svoji práci neodvádějí dobře. Tato skutečnost je vnímána jako plýtvání prostředky a potenciálem společnosti. Pokud tedy firma investuje do implementace něčeho nového, měla by tuto investici využít co nejlépe a měla by začít pracovat na skutečném systému řízení se všemi jeho výhodami. Systém otrockého zavádění přináší pouze náklady a nevýhody.

Existují však také firmy, které již rozpoznaly potenciál a výhody systémů řízení a i přes počáteční náročnou implementaci a učení se novým věcem jsou schopny a ochotny uchopit a využít nástroje systémů řízení pro svou běžnou práci. Tato skupina firem vidí jasná pozitiva, která jim přináší vlastní implementace systémů řízení, a také je schopna svou konkurenční výhodu zvýraznit certifikátem nezávislého ověření renomovanou certifikační společností, která je známa i jejich případným zahraničním zákazníkům.

V současné konkurenční době se stává pozitivní vnímání a plné využití systémů řízení kvality, bezpečnosti a dalších aspektů výhodným, a do budoucnosti se bude tato konkurenční výhoda postupně zvyšovat, až se stane zavedení certifikovaných systémů nevyhnutelným. (Caletka, 2013, s. 26)

„Důvodem jsou současné trendy moderní logistiky, které směřují k výraznější specializaci a tím i outsourcingu logistických a dopravních služeb. Nárůstem objemu přímého i nepřímého outsourcingu se zvyšuje potřeba ověření různých parametrů služeb dodavatelů.“ (Caletka, 2013, s. 26)

Z důvodu možné poptávky zákazníků logistických společností jsou proto tvořeny a publikovány nové standardy, které slouží jednak k ověření základních principů fungování společnosti, jako je například standard ISO 9001 nebo ISO 14001, ale také k ověřování efektivity společnosti v oblastech, jež byly dříve považovány za okrajové. *„Těmi jsou například bezpečnost zboží z důvodu rostoucí kriminality v logistických řetězcích, což pokrývají standardy TAPA a ISO 28001, požadavky potravinářských řetězců a výrobců na zachování kvality bezpečnosti převážených či skladovaných potravin, ale také například schopnost společnosti poskytovat své služby v případě situací vzniklých negativními vnějšími vlivy, jako jsou například živelné pohromy a další, což je pokryto standardem Business Continuity BS25999 (ISO22301).“ (Caletka, 2013, s. 26)* Další standard související s budoucností dopravních služeb je ISO 39000, který je zaměřený na bezpečnou přepravu zboží po silnici ve smyslu chování řidiče nákladního vozidla, tj. standard bezpečné jízdy.

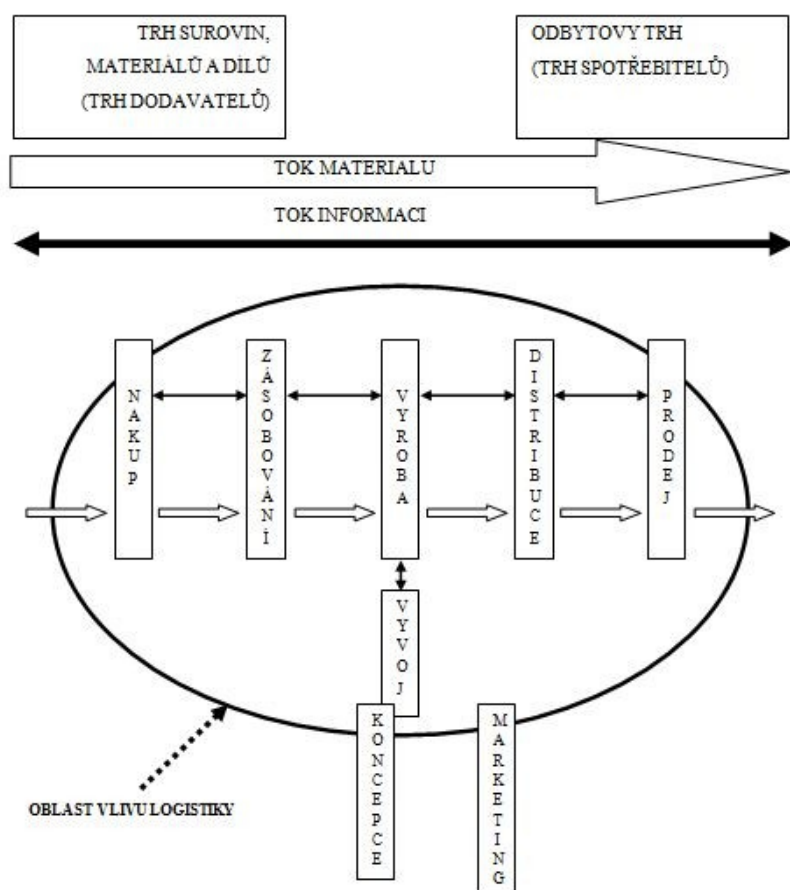
Trend certifikace je do jisté míry následkem ekonomické krize, která se na trzích projevuje v posledních letech. Z důvodu převisu nabídky nad poptávkou dochází k ostřejšímu konkurenčnímu boji, a zákazníci vědí, že za své peníze mohou chtít maximální úroveň kvality služby. V souvislosti s trendem nárůstu outsourcingu se stává nezávislé ověřování stále významnějším, zatím alespoň na západ od českých hranic. (Caletka, 2013, s. 26)

1.2.3 Logistické řízení

Logistické řízení lze definovat jako část procesu dodavatelského řetězce, která rozvíjí, realizuje a řídí efektivní přímý a zpětný tok zboží, jeho skladování spolu s informacemi souvisejícími s místem původu a místem spotřeby za účelem splnění požadavků zákazníka. K úkolům logistického řízení patří vytváření a koordinace systému za účelem řízení

a kontroly toku materiálu v rámci společnosti. Řízení toku materiálu má význam především u mezinárodních společností vzhledem k možným geografickým překážkám. Tento systém zahrnuje pohyb surovin, koordinaci toku zboží mezi různými zeměmi, výběr dopravy a náklady na dopravu, balení produktu pro přepravu, skladování produktu a správu celého systému. (Ismail, 2008, s. 3-4)

Logistické řízení se zabývá efektivním tokem zboží a je pro celkový logistický proces životně důležité, ovlivňuje úroveň poskytovaného zákaznického servisu, schopnost podniku konkurovat jiným firmám a dále pak hladinu prodeje a zisku, kterého je podnik schopen na trhu dosahovat. (Sixta a Mačát, 2005, s. 54) Oblast vlivu logistického řízení znázorňuje obr. 1.



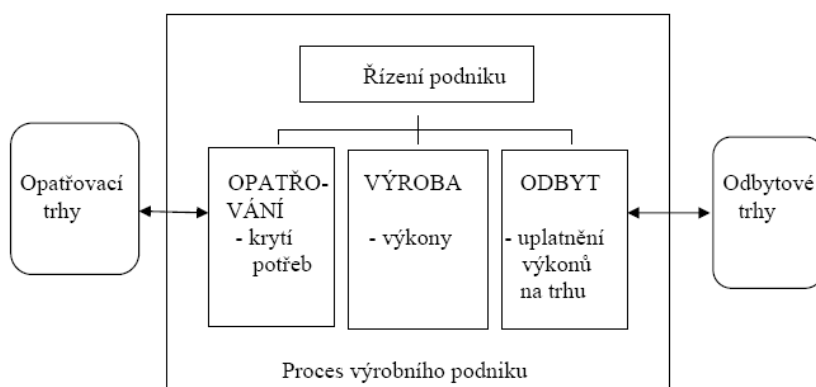
Obr. 1: Oblast vlivu logistiky

Zdroj: Sixta a Mačát, 2010, s. 55

Celkový podnikový proces může být dle Hádka (2008, s. 3) znázorněn pomocí tří základních funkcí, které jsou následující:

- funkce opatřování – opatřování zásob a pokrytí potřeb,
- funkce výrobní – vytvoření výkonů a služeb,
- funkce odbytu – prodej výkonů a služeb a jejich uplatnění na trhu.

Vyjmenované funkce ukazuje obr. 2, který popisuje logistické řízení alternativně k popisu tohoto řízení dle obr. 1.



Obr. 2: Základní funkce podniku a jejich vazba

Zdroj: Hádek, 2008, s. 3

Výše uvedené funkce platí jen pro výrobní podniky, u obchodních podniků můžeme najít pouze dvě základní funkce a to nákup zboží a jeho prodej. Podobné je to také u podniků poskytujících služby, kde dochází k nákupu za účelem realizace služeb. (Hádek, 2008, s. 3)

Základní subsystémy obchodního podniku jsou tedy nákup a prodej, kdy funkce nákupní (zásobovací, opatřovací) má zabezpečit pokrytí podnikových potřeb a funkce prodejní především uplatnění podnikových výkonů na trhu.

Nákup i prodej představují mezní prvek systému obchodního podniku, nákup má přímou návaznost na trh nákupní a zprostředkovaně navazuje na trh prodejní a jeho základním úkolem je zabezpečit bezporuchový chod procesů podniku.

Podnik tedy musí vlastními činnostmi zajistit potřebné výkony při zvážení šancí a rizik jak na nákupním, tak na prodejním trhu a tím zabezpečit co nejpříznivější výsledek

hospodaření. „*Požadované krytí potřeb podniku co do množství, stavu, struktury a času musí být realizováno za minimálních nákladů a naopak odpovídající náklady mají vést k zajištění pokrytí potřeb ve správném množství, stavu a čase.*“ (Lukoszová, 2004, s. 4-5)

Součástí logistického systému podniku je tedy kromě útvaru prodeje také útvar nákupu. Prodej provádí zakázkové řízení, realizuje přepravu výrobků mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary a dopravuje zboží zákazníkovi. Nákup pak musí zabezpečit bezporuchovost veškerých podnikových procesů potřebnými vstupy, kdy na základě požadavků útvaru prodeje stanovuje materiálovou potřebu podniku, sleduje dodávky a objednávky, dále pak materiálové toky od dodavatele na místo určení. „*Nákup je rovněž zodpovědný za příjem materiálů a jejich skladování, zabezpečuje plynulý oběh a vrácení palet a kontejnerů.*“ (Lukoszová, 2004, s. 60)

1.3 Nákup

Nákupní funkce tradičně zahrnuje proces nákupu. Ten vyžaduje stanovení nákupních potřeb, výběr vhodného dodavatele, zajištění optimální ceny, určení obchodních podmínek a vytvoření obchodní smlouvy nebo objednávky, na kterou navazuje řádné doručení zboží a platba za něj. Nákupní oddělení by mělo zajistit správné vybavení, materiál, dodávky a služby ve správné kvalitě, ve správném množství, na správné místo a ve správném čase, za správnou cenu a ze správného zdroje.

Nákup je tedy řízení vnějších zdrojů společnosti takovým způsobem, že dodávky veškerého zboží, služeb, možností a znalostí, které jsou nezbytné pro provoz, údržbu a správu primárních a podpůrných aktivit společnosti jsou zajištěny za co nejvýhodnějších podmínek. (Weele, 2010, s. 8)

Subsystem nákupu je nedílnou součástí logistického systému podniku a je podřízen celkové logistické a marketingové strategii podniku. Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných i obslužných procesů materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

V dobře řízených podnicích je útvar nákupu rovněž pověřen nákupem zařízení a investičních strojních systémů. (Lukoszová, 2004, s. 7)

Jak uvádí Sixta a Mačát (2005, s. 56) má oddělení nákupu za úkol zajistit:

- výběr vhodného dodavatele,
- prověřit dodavatele,
- vypracovat dodavatelsko-odběratelské smlouvy,
- hledat neustále výhodnějšího dodavatele,
- informovat vývoj o novinkách v oblasti nákupu.

Dle Monczka (2010, s. 29) zahrnuje rozpětí řízení oddělení nákupu následující úkoly:

- výběr dodavatelů,
- rozhodování o nakupovaných materiálech (originál nebo plagiát),
- první kontakt s dodavatelem a jednání s ním,
- rozhodování o nákupu.

Útvar nákupu se tedy orientuje na výsledky provedených průzkumů trhů, na základě kterých zajišťuje výběr dodavatelů, s vybranými dodavateli dále jedná a sestavuje a uzavírá smlouvy. Dále dbá na snižování nákupních nákladů prostřednictvím permanentních cenových a hodnotových analýz. (Hádek, 2008, s. 4)

Lukoszová (2004, s. 7) pro splnění funkce nákupu v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá:

- co nejpresněji a včas zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu,
- systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb,
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití,

- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů,
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladovacích jednotek apod.).

Ve vztahu s okolím je nutné v tržních podmínkách klást důraz zejména na systematické dlouhodobé prognózování budoucích materiálových potřeb, předvídání trendů a tendencí v objemu a struktuře spotřeby jak po stránce hmotné, tak hodnotové, kvantitativní i kvalitativní (v určitém odvětví národního hospodářství).

Neméně důležité je poznávání budoucích potenciálních materiálových zdrojů a ekonomických parametrů jejich získávání na tuzemském i zahraničním trhu a aktivní přístup k navazování a uskutečňování dlouhodobých a relativně stabilních obchodních vztahů s potenciálními dodavateli, které se týkají zejména včasného vzájemného předávání informací o předpokládaném vývoji zdrojů a potřeb a očekávaných změnách v technických a ekonomických podmínkách.

Důležitá je také aktivní dlouhodobá spolupráce v otázkách kvality výrobků, zabezpečování inovace výrobků, zdokonalování dodávkových cest, přemíst'ovacích, skladovacích, manipulačních a balicích procesů. (Lukoszová, 2004, s. 8)

Řízení podnikové funkce nákupu

„Management (řízení) nákupu chápeme jako součást managementu obchodní činnosti podniku, spolu s managementem prodeje.“ (Lukoszová, 2004, s. 14)

Řízení nákupu lze charakterizovat jako nákupní management, který z funkčního hlediska zahrnuje následující aktivity:

- plánování nákupu,
- organizování nákupu,
- vedení zaměstnanců (nákupních skupin),
- kontrolu.

1. Plánování nákupu

Při plánování nákupu podnik vychází ze stanovených cílů a strategie, respektive obchodní činnosti. Východiskem pro určení strategických cílů v oblasti nákupu je jak situace na trhu, tak i situace vnitropodniková. Podnik tedy analyzuje jednak situaci nákupního trhu určením potenciálních příležitostí a ohrožení a jednak situaci vnitropodnikovou. Analýza situace nákupního trhu zahrnuje rozbor trhu (resp. odvětví) a rozbor vlastní pozice na trhu. Vnitropodniková analýza potom obsahuje ABC analýzu, analýzu silných a slabých stránek firmy a analýzu životního cyklu výrobku. (Lukoszová, 2004, s. 14-15)

Po provedení výše uvedených analýz stanovuje podnik nákupní cíle, mezi něž patří (Lukoszová, 2004, s. 16):

- uspokojení potřeby,
- snížení nákladů nákupu,
- snížení rizika nákupu,
- zvýšení rychlosti nákupu,
- zvýšení flexibility nákupu,
- zvýšení kvality nákupu,
- sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.

Stanovení a určení nákupních cílů je východiskem pro definování nákupní strategie. Ta přitom musí vykazovat některé obecně platné strategické rysy, zejména dlouhodobý časový horizont, jednotlivé kroky na sebe musí logicky navazovat. Dále by strategie měla být zaměřena na určité vybrané činnosti podniku při porovnávání jejich nákladových

aspektů se zdrojovými možnostmi. Za konečné znění a realizaci nákupní strategie je odpovědný vrcholový management.

Nákupní strategie obsahuje čtyři základní části, a to strategii materiálovou, strategii nákupu informačních systémů, strategii řízení zásob a strategii dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Horizont strategického řízení představuje u obchodních podniků období 3 let a více. Podrobnější jsou plány v rámci nákupní taktiky, kde se realizují rozhodnutí a činnosti střednědobého charakteru, jako je například tvorba dodávkových cest nebo změna organizačního uspořádání nákupních útvarů. Nejpodrobnější jsou potom operativní plány a jejich úkolem je zabezpečovat přijaté strategické cíle. (Lukoszová, 2004, s. 17)

2. Organizace nákupu

Funkce nákupu při uspokojování potřeb je chápána spíše z širšího hlediska, tj. vedle prosté dodávky se dále uskutečňuje plný servis ve smyslu hmotném i informačním. Zajišťování materiálových vstupů v dané kvalitě, množství a termínu jako základní funkce nákupu se dále rozšiřuje o ekonomická kritéria podnikatelské efektivnosti, hlediska ekologická, sociální a etická.

Nákupní oddělení může být u výrobních společností součástí výrobního úseku, častěji a zejména u obchodních společností je potom nákupní oddělení součástí obchodního, případně obchodně-ekonomického úseku. Pro zajištění úspěšného plnění své funkce musí útvar nákupu aktivně spolupracovat s dalšími útvary, např. útvarem účetnictví, financí a dalšími útvary. Tato spolupráce přispívá ke zdokonalování oběhu, přenosu, zpracování, uchování a využití informací a jejím cílem je zvýšit ekonomickou a technickou kvalitu řízení nákupního procesu.

Zásadou nákupního managementu by mělo být tvrzení, že „všechny nákupy musejí být realizovány nákupčím, případné výjimky musejí být schváleny vedením podniku nebo nákupčím.“ (Lukoszová, 2004, s. 27-38)

3. Kontrola nákupu

Kontrola navazuje na stanovení cílů a plánů k dosažení těchto cílů, úzce tedy souvisí s plánováním. Cílem nákupu, a tedy úkolem plánu nákupu, je určit a zajistit potřebný materiál (dodávky) tak, aby byl zabezpečen bezporuchový chod společnosti. Průběžná kontrola plnění nákupního plánu a korekce případných odchylek pak umožňuje snadnější a rychlejší dosažení tohoto cíle.

Kontrola se provádí na základě předem stanovených standardů, které umožňují identifikování odchylek. V ideálním případě jsou odchylky zjištěny ještě dříve, než se skutečně objeví, v každém případě by však měly být zjištěny co nejdříve.

Poslední fází kontroly je korekce odchylek, která může být provedena přepracováním plánů či modifikací cílů. Další možností odstranění odchylek je zaměstnání dalších lidí nebo pečlivější výběr a školení podřízených. (Lukoszová, 2004, s. 38-40)

1.4 Marketingové procesy v nákupu

„Historie nákupního marketingu je odvozena od historie marketingu vůbec, jehož širší uplatnění jako podnikatelské filozofie orientované na zákazníka nastalo v tržních ekonomikách zhruba v padesátých letech minulého století.“ (Lukoszová, 2004, s. 91)

Významná úloha nákupního marketingu v obchodní firmě vyplývá ze samotného smyslu její existence a z charakteru předmětu její hlavní činnosti, kde smyslem existence obchodní firmy je uspokojování spotřebitelské poptávky prováděním nákupu zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Podnikání v obchodě s sebou také nese vyšší riziko, které se nákupní marketing snaží minimalizovat.

V rámci nákupního marketingu dochází k segmentaci nákupního trhu, tedy k tvorbě skupin jednotlivců nebo organizací, podle předem stanovených kritérií, která jsou vnitřně co nejvíce homogenní a navenek co nejvíce heterogenní. Nákupčí při rozhodování

o segmentaci trhu volí kritéria ekonomická, demografická, provozní, nákupního chování, situační a osobní.

Výzkum nákupního trhu používá jak sekundární, tak primární informace. Sekundární informace šetří čas a peníze a práce s nimi předchází marketingovému výzkumu jako takovému. Primární data jsou potom získávána při samotném marketingovém výzkumu. Sekundární data lze získat např. z přehledů obchodních jednání, z databáze dodavatelů, z internetu, tisku, statistických přehledů apod. Získávání primárních informací je spojeno s provedením výzkumu přímo v terénu, nejčastěji používanou metodou je přitom dotazování. (Lukoszová, 2004, s. 91-100)

Marketingové pojetí nákupu se zaměřuje na výzkum dodavatelského trhu (nákup hledá potenciální nabídky), na rozhodování o optimálním dodavateli (na základě hodnocení nabídek), dále na rozhodování o režimu a podmínkách dodávek, o zásobách a logistickém zajištění nákupních procesů. Odběratel usiluje o dlouhodobé partnerské, vzájemně výhodné dodavatelsko-odběratelské vztahy, a to nejen v otázkách kvality výrobků, ale také spolehlivosti, pružnosti a efektivnosti plnění smluv. Funkce nákupu tedy poskytuje široký prostor pro autonomní rozhodování, kdy se daleko větší rozsah aktivit přesouvá z operativních činností do oblasti taktického a strategického managementu.

Nákupním marketingem podnikový logistický řetězec začíná a končí marketingem na straně prodeje. Tok informací ale probíhá naopak, tedy od marketingu na straně prodeje k nákupu (odběratel → marketing → prodej → skladování → nákup → dodavatel). Jak marketing na straně prodeje, tak nákupní marketing zprostředkovává propojení vnitropodnikového prostředí s vnějšími tržními subjekty. Plán nákupu je předpokladem efektivního řízení nákupního procesu, který začíná včasným a reálným vyjasněním potřeb a pokračuje nákupním výzkumem a volbou dodavatele jako východiskem pro včasné zahájení nákupní komunikace. Těžiště aktivit nákupu je tedy třeba přesunout z oblasti operativního zásobování do oblasti strategického řízení. Bez vlastní nákupní strategie je podnik více závislý na tržních partnerech. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 196)

Nákupní marketingový mix

K provádění nákupního marketingu využívá podnik marketingové nástroje, které jsou oproti „4P“ rozšířeny na následující nástroje (Zamazalová, 2009, s. 43-44):

- informační mix – schopnost vytvořit soubory informací o všech relevantních skutečnostech,
- komunikační mix – schopnost vnitřní i vnější podnikové komunikace,
- dodavatelský mix – schopnost volby optimálního dodavatele a vytváření optimálních vzájemných vztahů a parametrů nákupu,
- konkurenční mix – schopnost identifikace konkurenčních dodavatelů,
- cenový mix – schopnost aplikace optimální cenové politiky,
- výrobní mix – schopnost volby optimálního sortimentu,
- mix kvality – schopnost garantovat kvalitu zboží,
- množství mix – rozhodování o režimu dodávek,
- termínový mix – schopnost časové synchronizace dodávek,
- mix nákupních podmínek – harmonizace všech výše uvedených nástrojů (podmínek).

Rozhodování o nákupu v obchodní firmě není jednoduchá činnost a vyznačuje se především racionálním a formálním přístupem, dlouhodobými vztahy. Tím se liší od kupního rozhodování spotřebitelů. Na průběhu kupního rozhodnutí v obchodní firmě se podílí řada pracovníků na různých pracovních pozicích, které mají různé rozhodovací pravomoci. Z dané pracovní pozice a pravomoci vyplývá úloha v kupním rozhodování.

Rozhodování o nákupu může probíhat dle standardního obsahu a posloupnosti, někdy je však možné určité kroky vynechat. Záleží na tom, jak často se nákup opakuje a co je jeho předmětem. S ohledem na to rozlišujeme různé nákupní situace, které jsou charakteristické různou mírou informovanosti o vstupech a zkušenostmi z minulých nákupů (Zamazalová, 2009, s. 44).

- Nový nákup (nová nákupní úloha) nastává, pokud podnik nakupuje určitý materiál poprvé.

- Modifikovaný opakovaný nákup znamená, že odběratel požaduje určité změny ve specifikaci zboží či cenových, platebních a dodacích podmínkách. Může se také jednat o úplnou změnu dodavatele.
- Prostý (přímý) nákup (opakovaný nákup beze změny) je takový nákup, který se uskutečňuje opakovaně na základě předchozích zkušeností. V tomto případě lze tedy využít údaje a poznatky o minulém průběhu nákupního procesu.

Během nákupního procesu se realizuje několik fází, kdy v případě nového nákupu je nutno absolvovat prakticky všechny fáze, ale s rostoucí frekvencí opakování nákupu vzrůstá míra informovanosti a zkušeností z minulých akcí, obchodní riziko je menší a kupní rozhodovací proces probíhá v redukované podobě s eliminací některých fází. Nejjednodušší je tedy rozhodování v případě nákupu, který se neustále opakuje, protože je možné uplatnit celou řadu rutinních postupů a úkonů.

Hlavní fáze nákupního procesu jsou obvykle následující:

- identifikace (poznání) potřeby – nákupní impulz, specifikace zboží nebo služby,
- identifikace nezbytnosti, charakteru a rozsahu potřeby, nákupní rozhodnutí,
- výzkum nabídek – nákupní výzkum trhu (dodavatelů),
- volba dodavatele (nabídky),
- rozhodnutí a formulace podmínek dodávek, zadání objednávky,
- logistické aktivity při vstupu dodávky do podniku,
- kvantitativní a kvalitativní přejímka dodávky, případná reklamace,
- finanční vypořádání, úhrada dodávky,
- hodnocení výkonu dodavatele. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 201)

Na průběh nákupního rozhodnutí mají vliv podmínky dodávky, sjednávané množství dodávky, jakost zboží (požadovaná a nabízená), cena, čas (termín dodávky), dodavatel (jeho spolehlivost, známost a další). Nákup v obchodní firmě však kromě základní úlohy zásobování zbožím zahrnuje také další činnosti (Zamazalová, 2009, str. 45):

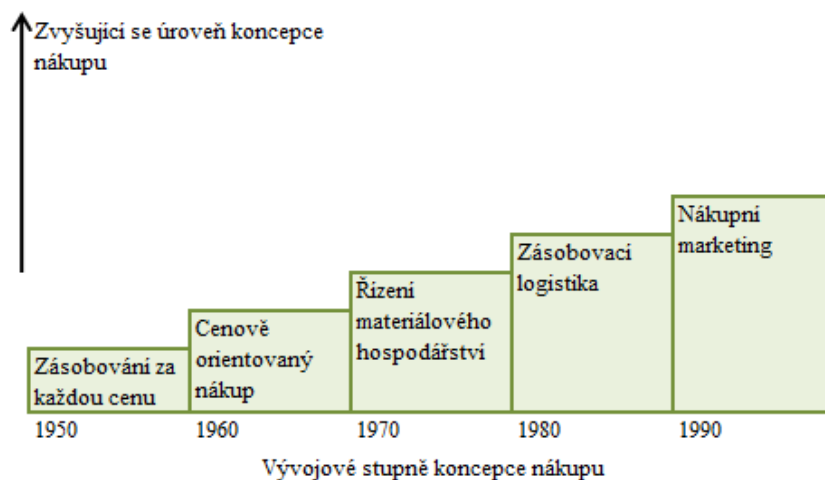
- zprostředkování relevantních informací mezi výrobcí a spotřebiteli,
- sjednání přijatelných cen mezi oběma stranami,
- tvorbu sortimentní politiky,

- působení na trh prostřednictvím skladování a z toho vyplývajících činností, jako jsou plánování, objednávání, ovlivňování, úvěrování, apod.“

„Nákupní rozhodování je velkou měrou odrazem postavení firmy na trhu, její vyjednávací pozice. Skutečnost, že obchod vystupuje na dodavatelském trhu v úloze zákazníka, mu může zajistit lepší vyjednávací pozici – ovšem jen v případě rovného ekonomického postavení s výrobním podnikem. Velké retailingové firmy mohou vůči méně významným výrobním podnikům vystupovat z pozice síly, naopak malé obchodní firmy jsou vůči velkým výrobcům v podřazeném postavení.“ (Zamazalová, 2009, s. 45)

1.5 Zásoby a řízení zásob

Pohled na důležitost zásob se s postupem času a rozvojem technologií neustále měnil. V určitých obdobích představovaly zásoby nedílnou součást podniku, v 80. letech se však začala prosazovat teorie Just-in-time s níž jsou spojeny nulové zásoby. Vývoj koncepce zásobování ukazuje obr. 3.



Obr. 3: Vývoj koncepce zásobování

Zdroj: Hádek, 2008, str. 8

Zásobování je jednou z nejdůležitějších podnikových aktivit, zásoby však mají pro podnik jak pozitivní, tak i negativní význam. Negativní význam zásob spočívá především v tom, že váží kapitál, spotřebovávají práci a prostředky a nesou s sebou riziko znehodnocení, nepoužitelnosti, nebo neprodejnosti. Na druhou stranu však zásoby řeší časový, místní, kapacitní a sortimentní nesoulad mezi nákupem a prodejem a kryjí různé nepředvídatelné výkyvy. (Drahotský a Řezníček, 2003, s. 16) Proto se při každém rozhodování o zásobách musí určit, zda je potřeba zásoby udržovat či nikoli. Pokud se nějaká zásoba udržuje, pak by tato zásoba měla mít jasnou funkci a nikdy nesmí být udržování zásob samo o sobě cílem. Konečným cílem řízení zásob je optimálně posloužit zákazníkům a zároveň snaha o minimalizaci prostředků investovaných do zásob a nákladů na zásoby. (Hádek, 2008, s. 47)

„Řízení stavu zásob má za úkol udržovat takovou úroveň zásob, aby bylo dosaženo vysoké úrovně zákaznického servisu při minimálních nákladech. Do nákladů na udržování zásob se započítávají náklady na kapitál vázaný v zásobách, skladovací náklady, náklady na pořízení zásob a také náklady na likvidaci zastaralého zboží. Tyto náklady se mohou pohybovat v rozmezí od 14 % až do více než 50 % hodnoty zásob v ročním vyjádření.“ (Sixta a Mačát, 2005, s. 91)

Řízení stavu zásob si klade za cíl zvyšování rentability podniku. Podnik musí předvídat dopad stanovených strategií na stav zásob a snažit se minimalizovat celkové náklady logistických činností. Současně musí uspokojovat požadavky na zákaznický servis.

Rentabilita podniku může být zvyšována jednak snižováním nákladů, jednak zvyšováním prodeje. Kladný vliv na snížení nákladů spojených se zásobami může mít např. snížení počtu nevyřízených objednávek a urychlení objednávek, odstranění mrtvých zásob, přesnější prognózování poptávky, kvalitnější plánování zásob a další činnosti. (Drahotský a Řezníček, 2003, s. 17)

Rozhodnutí o zásobách zahrnuje i znalost toho, kdy objednat a jaké množství. S tím, jak zásoby klesají, musí management vědět, při jaké úrovni zásob je třeba učinit novou objednávku. Tato úroveň zásob se nazývá bod objednávky. Bod objednávky by měl

vyvažovat riziko nedostatečných zásob s rizikem přezásobením. Další rozhodnutí spočívá v tom, kolik objednat. Čím větší množství se objedná, tím méně často bude třeba objednávat. Společnost potřebuje vyvážit náklady na zpracování objednávek s náklady na udržování zásob. (Kotler a Keller, 2007, s. 566)

Udržování nadnormativních objemů zásob snižuje rentabilitu podniku. Snižování zásob ale zase naopak zvyšuje náklady na objednávání a přepravu. S těmito pojmy souvisí logistika s nejmenšími celkovými náklady. Je to takový stav, kdy se minimalizuje součet následujících logistických nákladů (Drahotský a Řezníček, 2003, s. 17):

- náklady na udržování zásob,
- množstevní náklady,
- náklady na vyřizování objednávek a informatiku,
- skladovací náklady,
- přepravní náklady.

Současně však musí být dosaženo stanovené úrovně zákaznického servisu, kdy se požadovaná úroveň logistických služeb stává prioritní a ve spojitosti s jejím dosažením hovoříme spíše o optimálních logistických nákladech, než o nákladech nejnižších. (Drahotský a Řezníček, 2003, s. 17)

Úkolem útvaru zásobování je řízení provozu a správy skladovacích činností, vnitropodnikové dopravy a zajišťování hmotných a informačních toků. Na rozdíl od oddělení nákupu má oddělení zásobování povinnost zajistit dodávku potřebných komponent pro výrobu s ohledem na minimalizaci nákladů, tj. operativní řízení materiálového toku na vstupu do podniku. (Sixta a Mačát, 2005, s. 56)

1.6 Odbyt

Odbyt představuje soubor pravidel a chování souvisejících s přesunem zboží od prodávajícího ke kupujícímu za požadavku splnění určitých cílů. Odbyt je možné charakterizovat z hlediska podnikové funkce nebo procesu. Odbyt jako podniková funkce zajišťuje obchodní činnost podniku a odbyt jako proces zajišťuje cílený tok pohybu zboží.

Odbyt je spojen s celkovou strukturou podniku a je to oblast, kde by se měly zhodnotit produkty, které podnik nakupuje pro zajištění své existence. Odbyt dává k dispozici svůj potenciál k tomu, aby vyhověl požadavkům zákazníků.

(Tomek a Vávrová, 2007, s. 210)

S odbytem úzce souvisí odbytová logistika. Ta zahrnuje všechny fyzické procesy, které zabezpečují, aby bylo zboží přepraveno k zákazníkovi ve smluveném termínu a s co nejnižšími náklady.

Činnosti v rámci odbytové logistiky zahrnují jak přepravní operace, tak také vytváření skladů a meziskladů a vlastní manipulaci se zbožím. Volba konkrétní strategie odbytového řízení je tedy ovlivněna řadou faktorů, mezi něž patří např. druh a povaha zboží, charakter trhu, velikost dodávky, dopravní vzdálenost, náklady na distribuci, konkurenční podmínky na trhu a další. Je třeba také zohlednit skutečnost, že během distribuce nesmí utrpět kvalita výrobků a celý proces musí být z hlediska zákazníka dostatečně flexibilní. Podstatou odbytového řízení je tedy dodání zboží zákazníkovi včetně převodu vlastnických práv k tomuto zboží na základě uzavřené smlouvy oproti úhradě kupní ceny.

Odbytová logistika zahrnuje zejména tyto činnosti:

- příjem a evidenci objednávek,
- skladování zásob a řízení těchto zásob,
- fyzická expedice,
- fyzická distribuce,
- fakturace,
- reklamační řízení.

V současné době se výrazně prosazují trendy snižovat přepravní vzdálenosti, snižovat délku a množství skladovaného zboží včetně vytváření lokálních uskupení či centrál a to vzhledem k poměrně výrazné finanční náročnosti fyzické logistiky, jejímu dopadu na životní prostředí i organizační složitosti. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 214-215)

Doručením výrobku a jeho vhodným umístěním na trhu dochází ke spotřebě nebo užití tohoto výrobku. Distribuce se tedy snaží nalézt nejvhodnější cesty doručení výrobků ke spotřebitelům. Některé společnosti dodávají výrobky ke svým spotřebitelům přímo, jiné využívají distribučních článků. Distribuční články však prodlužují cestu výrobku ke spotřebiteli, dodání se komplikuje a zdražuje.

Jedním z hlavních cílů distribuce je minimalizování distribučních nákladů. Mezi další cíle patří určení vhodné distribuce a to jak pro každý cílový trh v souladu s tržním prostředím, tak také podle typu výrobku a v neposlední řadě podle přání zákazníků. Strategie distribučního řízení se tedy zaměřují na výběr nejefektivnějšího typu cesty a optimální počet distributorů, musí však být v souladu s ostatními strategiemi marketingového mixu. (Blažková, 2007, s. 122)

V rámci dopravy se uskutečňuje přesun zboží v prostoru, z místa skladování do místa spotřeby, a doprava tak zvyšuje hodnotu zboží a dále pak také ovlivňuje rychlost a spolehlivost, s jakou se tento přesun uskuteční.

Včasné a kvalitní dodání výrobků zvyšuje přidanou hodnotu pro zákazníka a tím i úroveň zákaznického servisu. Náklady spojené s přepravou jsou ale jedny z největších v logistice a často se významnou měrou podílejí na ceně výrobků. Celkové logistické náklady představují více než 25 % veškerých nákladů souvisejících s podnikáním. Jako kritérium optimálních celkových logistických nákladů se pak označuje poměr mezi těmito náklady a úrovní služeb.

Úkolem logistického řízení je zajistit požadovanou úroveň zákaznického servisu. Významnou roli při zajišťování zákaznického servisu hraje právě přeprava. Přepravní

servis musí být především spolehlivý, neméně důležitá je potom doba přepravy a pokrytí trhu. Významnou úlohu hraje také pružnost v poskytování přepravních služeb a řešení ztrát či poškození. (Drahotský a Řezníček, 2003, s. 14)

Outsourcing logistických služeb

Outsourcing logistických služeb znamená využívání služeb třetích stran, které poskytují logistické služby. Počet podniků provozujících logistické služby stále roste vzhledem k rostoucímu zájmu výrobních a obchodních podniků. Využití služeb logistických podniků uspoří výrobním a obchodním podnikům náklady, čas, ale také starosti.

Integrované logistické podniky provádějí všechny nebo některé funkce nutné k tomu, aby se zboží dostalo od výrobce (prodejce) k zákazníkovi. Díky pokročilým počítačovým a komunikačním technologiím rozšířily logistické podniky nabídku prostého dodání zboží o celou řadu dalších služeb, včetně udržování zásob a poprodejních služeb. *„Využití externích dodavatelských řetězců se vyvíjí od jednoduchého poskytování externích logistických služeb, přes zajištění managementu, až po rozvinuté, kompletně integrované poskytování logistiky.“* (Kotler a kol., 2007, s. 995)

Logistické služby mohou zahrnovat např. řízení dodavatelských řetězců, informační technologie na míru, kontrolu zásob, skladování, přepravy, zákaznických služeb, řízení přepravy a další.

Podniky využívají služeb logistických společností z mnoha důvodů, přičemž jeden z hlavních faktorů je šetření nákladů. Externí poskytovatelé logistických služeb dokážou dostat zboží na trh lépe, rychleji a s nižšími náklady. Některé studie uvádějí úsporu nákladů až 30 %. Využití služeb externího podniku navíc výrobcí nebo prodejci umožní zaměřit se více na své klíčové aktivity. (Kotler a kol., 2007, s. 995)

2 Představení společnosti Artweld, s. r. o.

Artweld, s. r. o. je ryze česká společnost zabývající se obchodní činností, a to především nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje. V současné době má společnost 7 poboček v 6 městech v severních a středních Čechách.

2.1 Historie společnosti

Společnost Artweld, s. r. o. byla založena v Liberci v roce 1998 společníky, působícími v oblasti obchodu s přídatnými materiály pro svařování, technickými plyny a ostatním sortimentem z oboru svařování. Toto účelové spojení umožnilo výrazné posílení odbytových možností v regionu Libereckého kraje a okolí.

Obchodním propojením s firmou Weldis RK, s. r. o., významným distributorem přídatných svařovacích materiálů firmy ESAB Vamberk, s. r. o. a firmou M+M Svamach, s. r. o., se výrazně posílily odběratelsko-dodavatelské vztahy. A to nejen v oblasti obchodu s přídatnými materiály pro svařování, ale také v oblasti prodeje plynu na čerpacích stanicích LPG a technických plynů. Dále byl otevřen sklad technických plynů MESSER Technogas, s. r. o. v areálu firmy a byla převzata distribuční síť společnosti Český plyn, k. s. v Libereckém kraji, včetně jejího skladu v Liberci.

V lednu 2004 došlo ke spojení společností Artweld s. r. o. a M+M Svamach, s. r. o. pod jednu společnost s názvem Artweld, s. r. o. – vše pro svařování. Tímto sloučením obou silných společností vznikly provázané pobočky v Liberci, v Jablonci nad Nisou a v Kladně.

Kvalitou služeb si společnost Artweld, s. r. o. vytvořila obchodní síť s působností v severních, středních a východních Čechách a svojí nabídku nadále zkvalitňuje a rozšiřuje. Nejbližším cílem společnosti je zavedení systému řízení jakosti, který odpovídá

ČSN EN ISO 9001:2001. Odborné znalosti a vytvořená obchodní síť jsou pevným základem pro další rozvoj a uplatnění firmy na trhu.

Společnost Artweld, s. r. o. získala v září 2004 výhradní zastoupení německé výrobní společnosti Dinse, GmbH pro Českou republiku a Slovensko pro obchod se svařovacími komponenty.

V roce 2005 se zrealizovala stavba nové plnárny technických plynů CO₂ a došlo k rozšíření doposud nabízeného zboží včetně možnosti využití všech služeb na středisku servis.

Jako další krok vedoucí k posílení pozic na trhu zahájila firma spolupráci s německou společností Lorch, GmbH, která je zkušeným výrobcem svařovací techniky. Došlo k vzájemné dohodě o celorepublikovém zastoupení zmíněné německé společnosti.

Od dubna roku 2007 zajišťuje společnost Artweld, s. r. o. nově prodej a servis širokého sortimentu zboží v regionech Děčín, Mimoň a v České Lípě a s platností od ledna 2008 byla uzavřena dohoda o celorepublikovém zastoupení italské firmy CEA, S. p. A. společností Artweld, s. r. o.

V roce 2010 otevřela společnost nové výrobní středisko zabývající se výrobou pilových pásů značky Lenox. Odborný personál také poskytuje poradenství firmám, jehož cílem je optimalizace výrobního procesu zákazníka a pořádá školení pracovníků.

V dubnu roku 2012 získala společnost Artweld, s.r.o. celorepublikové zastoupení německé společnosti AEG SVS Schweisstechnik, GmbH. Tato společnost se převážně zabývá prodejem spotřebních dílů pro bodové svařování a prodejem zboží pro zajištění delší životnosti bodovacích elektrod.

Změnou obchodní strategie v souvislosti s výhradním zastupováním několika renomovaných zahraničních výrobců na českém, případně slovenském trhu, se společnost Artweld, s. r. o. stala pořadatelem odborných seminářů.

(Artweld, s. r. o., Profil společnosti, 2010)

Dle výroční zprávy za rok 2011 přesáhl celkový roční obchodní obrat společnosti za rok 2011 částku 142 mil. korun, došlo k jeho navýšení oproti roku 2010 a to v době, kdy jak česká, tak většina evropských ekonomik vykazovaly minimální, resp. žádný růst.

2.2 Nosný program firmy

Společnost Artweld, s. r. o. nabízí široký sortiment zboží a služeb s cílem uspokojit všechny požadavky klientů a to od velkých firem až po drobné zákazníky.

Filosofie firmy se opírá o nadstandardní individuální přístup k zákazníkovi a jeho specifickým potřebám a požadavkům na prodej, služby a servis v oblasti technických plynů, svařování a příbuzných oborech. Smyslem obchodu není pouze prodat výrobek, ale také navrhnout zákazníkovi taková technická řešení, která vedou k zefektivnění výrobních činností. Proto jsou u veškerých předkládaných nabídek porovnávány vynaložené pořizovací náklady a celkový ekonomický přínos pro zákazníka.

Součástí aktivit firmy je také provoz svářečské školy, plnírny technických a uhlovodíkových plynů a svařovna pilových pásů. Všechny tyto provozy jsou na vysoké technologické úrovni a splňují nejvyšší požadovaná kritéria.

Množství zákazníků a jejich požadavků motivovaly firmu k rozšíření obchodní činnosti, proto v současné době působí již v sedmi pobočkách v severních a středních Čechách. (Artweld, s. r. o., Profil společnosti, 2012)

2.2.1 Svářečská škola

Svářečská škola je provozována v prostorách nově postavené budovy v Jablonci nad Nisou a je označována za nejmoderněji vybavenou svářečskou školu v České republice.

Souhlas se zřízením a vedením svářečské školy byl potvrzen udělením certifikátu od České svářečské společnosti ANB. Všechny zkoušky jsou prováděné pod kontrolou České svářečské společnosti a to dle platných českých a evropských norem.

(Artweld, s. r. o., Profil společnosti, 2012)

2.2.2 Poskytované služby

Společnost Artweld, s. r. o. poskytuje svým zákazníkům následující služby (Artweld, s. r. o., Profil společnosti, 2012):

- odborný servis svařovací techniky, hořáků a dalšího zboží,
- předvedení a možnost vlastního vyzkoušení všech svařovacích zdrojů za účasti aplikačního technika svařování,
- provoz čerpacích stanic LPG,
- prodej technických plynů a propan-butanu včetně rozvozů,
- odborná školení, pronájem učebny,
- vlastní plnárna CO₂, propan-butanu,
- vlastní svařovna pilových pásů,
- nákladní autodoprava.

3 Obchodní podnik

Pro praktickou část diplomové práce byl vybrán podnik zabývající se převážně obchodní činností, proto bylo nutné do této kapitoly zařadit také několik informací týkajících se obchodních podniků.

„Obchod v institucionálním pojetí představuje subjekty zabývající se převážně obchodem, přičemž za obchodní instituce v užším slova smyslu jsou chápány subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy – obchodní podniky.“
(Synek a Kyslingerová, 2010, s. 359)

Synek a Kyslingerová (2010, s. 359) dále uvádějí, že význam obchodních podniků v národním hospodářství je možno dokumentovat na několika základních ukazatelích, které byly v České republice v roce 2008 již téměř na úrovni vyspělých států světa:

- podíl na hrubé přidané hodnotě (b.c.) – 15,1 %,
- podíl pracovních příležitostí – 16,4 %,
- podíl na počtu podnikatelských jednotek – 31,8 %.

Obchodní činnost je v každé firmě nejvýznamnějším bodem, kdy dochází ke styku mezi podnikem a jeho vnějším okolím. Podnik musí reagovat na určité vnější podněty, ale také působit na své okolí aktivně. Aktivní působení znamená záměrně vytvářet nové potřeby a učit zákazníka, co je pro něj dobré. Prostředí, kde působí dnešní podniky je velmi proměnlivé, změny jsou velmi rychlé a často jen těžko předvídatelné.

(Zadrazilová a Khelerová, 1994, s. 11)

Prosperita obchodního podniku je zásadním způsobem závislá na hospodářském vývoji v rámci národní ekonomiky, v rámci odvětví a na vývoji světového hospodářství. Na domácím trhu roste počet hospodářských subjektů a podniky jsou tedy obklopeny obrovskou konkurencí. Je mimořádně významné sledovat vývoj a strukturu poptávky a spotřebního chování ve vyspělejších zemích, neboť lze předpokládat, že se podobné trendy objeví i v našich podmínkách. (Zadrazilová a Khelerová, 1994, s. 11)

Zadrazilová a Khelerová (1994, s. 13) dále kladou důraz na rostoucí význam vnějších faktorů působících na firmu, proto musí obchodní podnik své strategické cíle přizpůsobit následujícím skutečnostem:

- charakteru hospodářského vývoje,
- legislativní úpravě vnitřní činnosti i vnějších vztahů podniku,
- státní vnitřní a vnější politice,
- vývoji zásobovacího a odbytového trhu,
- trendům v demografickém vývoji,
- ekologickým požadavkům,
 - technologickému vývoji v oblasti výrobků a služeb, postupů a metod výroby a prodeje,
 - rostoucí internacionalizaci obchodního podnikání,
 - struktuře hodnot jedince (zákazníka, pracovníka).

3.1 Typy obchodů podle předmětu obchodování

Podle předmětu obchodování můžeme rozlišit obchod se spotřebním zbožím a obchod se zbožím pro další podnikání, nazývaný také jako B2B.

3.1.1 Obchod spotřebním zbožím

Obchod spotřebním zbožím zahrnuje převážně soubor zboží určený pro konečného individuálního spotřebitele. Zákazníky jsou především jednotliví občané, avšak v rámci tohoto obchodu se uskutečňují i nákupy drobných výrobců a řemeslníků a okrajové nákupy středních a velkých firem. Obchod spotřebním zbožím převážně provozují obchodní instituce v užším slova smyslu – obchodní firmy. (Synek a Kyslingerová, 2010, s. 359)

3.1.2 Obchod zbožím pro další podnikání

Jak uvádí Synek a Kyslingerová (2010, s. 359) „*obchod zbožím pro další podnikání (business-to-business, B2B) provozují kromě obchodních firem ve značném rozsahu i výrobní podniky svými organizačními útvary nebo návaznými organizacemi pro prodej, případně pro nákup (např. dceřiná společnost). Samostatně obchodní firmy, nezávislé na výrobcích, se vyskytují zejména při potřebné kompletaci sortimentu v oblasti zahraničního obchodu. Podle velikosti okruhu působnosti se rozlišují trhy regionální, celostátní a zahraniční.*“

3.2 Obchodní kategorie

Pojmem obchodní kategorie se označuje druh obchodní činnosti, který je charakterizovaný společnými obecně vymezitelnými znaky. Mezi dvě hlavní skupiny obchodních kategorií patří prostředníci a zprostředkovatelé, nejčastěji zastoupenou kategorií u obchodních prostředníků jsou maloobchod a velkoobchod. (Synek a Kyslingerová, 2010, s. 360)

3.2.1 Maloobchod

Maloobchod je podnik nebo činnost zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli, je tedy poslední článek řetězu od výrobce k zákazníkům. Maloobchod vytváří vhodný prodejní sortiment, co do druhů, množství, kvality, cenových poloh, vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům. (Synek a Kyslingerová, 2010, s. 360) Konkurence mezi maloobchodníky stále roste a důležitým faktorem při výběru určité prodejny je právě rozsah poskytovaných služeb a schopnost přizpůsobit se specifickým podmínkám a požadavkům zákazníků.

3.2.2 Velkoobchod

Velkoobchod je podnik nakupující zboží ve velkém a ve velkém i prodávající maloobchodníkům a drobným výrobcům, a to bez podstatné změny. Velkoobchod nabývá vlastnictví zboží, které nakoupí a prodává ho pod vlastním jménem. Velkoobchod zboží většinou skladuje a rozváží odběratelům, vyskytují se však i dodávky traťové bez vlastního skladování. U spotřebního zboží jsou velkoobchodní firmy převážně nezávislé na výrobě, velké retailingové firmy si skladování a rozvoz zboží organizují samy.

(Synek a Kyslingerová, 2010, s. 361)

3.2.3 Velkoobchod a maloobchod společnosti Artweld, s. r. o.

Centrální sklad společnosti Artweld, s. r. o. se sídlem v Liberci funguje jako velkoobchod. Zboží je nakupováno v dostatečném množství tak, aby bylo dostatek skladových zásob jak pro prodejní střediska, tak i pro zákazníky centrálního skladu, tedy velkoobchodu. Jedná se především o důležité zákazníky, kteří nakupované zboží využívají pro výrobu vlastních výrobků. Při objednávání zboží se zohledňuje objednávané množství tak, aby byly zajištěny co nejoptimálnější dodací, cenové a další podmínky.

Prodejní střediska společnosti Artweld, s. r. o. se sídlí v jednotlivých městech v severních a středních Čechách pak fungují jako maloobchod i velkoobchod. Prodejní referenti působí na střediscích a jsou k dispozici menším zákazníkům nebo těm, kteří si dopravu organizují sami. Obchodní zástupci se snaží nacházet stále nové zákazníky a starají se o stávající zákazníky v terénu. V rámci prodejních středisek má zákazník možnost si zboží prohlédnout a vyzkoušet, zaměstnanci podávají potřebné informace jak zákazníkům, tak také skladovému a logistickému centru. Zákazníky středisek jsou jak koneční uživatelé, tak také menší i větší výrobní podniky.

4 Základní uspořádání společnosti Artweld, s. r. o.

V této kapitole bude popsán předmět činnosti společnosti Artweld, s. r. o., její vize, poslání a předpoklady úspěšného fungování společnosti, stejně jako orgány společnosti a organizační struktura.

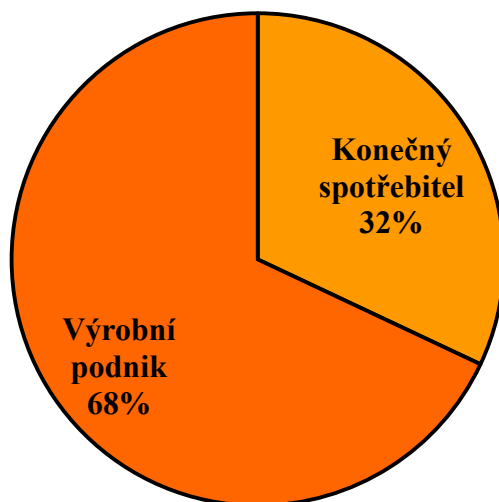
4.1 Předmět činnosti společnosti

Společnost Artweld, s. r. o. se zabývá následujícími činnostmi (Obchodní rejstřík a Sbírka listin, 2012):

- a) koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- b) nákup, prodej a skladování zkapalněných uhlovodíkových plynů v tlakových nádobách včetně jejich dopravy,
- c) pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,
- d) zprostředkování služeb,
- e) zprostředkování obchodu,
- f) činnost technických poradců v oblasti svařování,
- g) zámečnictví,
- h) silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní, provozovaná vozidly bez omezení celkové hmotnosti,
- i) plnění nádob plyny.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, a to především zboží, které souvisí se svařováním, např. svařovací zdroje, přídavné svařovací materiály, ochranné pomůcky a další. Druhou hlavní činností je prodej technických plynů a třetí, neméně významnou činností, je provozování svářečské školy. K těmto hlavním činnostem se také vztahuje obr. 4, který ukazuje strukturu zákazníků společnosti Artweld, s. r. o.

Struktura zákazníků společnosti Artweld, s. r. o.



Obr. 4: Struktura zákazníků společnosti Artweld, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Vize společnosti

Vize poskytuje určitý směr rozvoje společnosti na dobu deseti až dvaceti let a znamená „vytváření budoucnosti“. Vize představuje budoucí chování organizace a říká nám, jak bychom chtěli svoji firmu vidět. (Charvát, 2006, s. 29)

Společnost Artweld, s. r. o. stanovila svoji vizi ze tří pohledů (Uspořádání společnosti a základní plán firemních činností, 2010):

A) Z pohledu ekonomické situace:

- firma bez investičních a provozních úvěrů – kromě běžných operativních cizích zdrojů financování a časově rozložených závazků za bývalými společníky,
- kapitálová stabilita podložená finančními ukazateli,
- rozhodující tržní podíl v České republice v porovnání s konkurencí.

B) Z pohledu vnitřního uspořádání:

- samostatné fungování jednotlivých středisek bez zásadních zásahů vedení,
- motivační systém odměňování založený na plnění cílů firmy,
- jasné vymezení odpovědností jednotlivých středisek a pracovníků,
- ergonomické a příjemné pracovní prostředí,
- propracovaný systém neustálého rozvoje schopností a vědomostí zaměstnanců na všech firemních úrovních,
- maximální loajalita pracovníků vůči firmě,
- pružný a transparentní informační systém,
- internetový obchod jako nový distribuční kanál,
- ocenění certifikátem ISO 9001.

C) Z pohledu vztahu k okolí podniku:

- firma vnímaná jako silná, stabilní, prosperující, využívající principy udržitelného rozvoje,
- výrazný tržní podíl na českém trhu.

4.3 Poslání společnosti

Poslání společnosti neboli mise vyjadřuje, proč společnost na trhu existuje a je obvykle jasné od samého počátku. V průběhu doby se může poslání změnit, protože společnost využije nových příležitostí nebo zareaguje na nové tržní podmínky, v každém případě by však mělo být poslání definováno tak, aby motivovalo zaměstnance. Poslání slouží také jako měřítko pro zjištění, zda se firma neodchyluje od určeného směru.

Dobré definice poslání mají dle Kotlera a Kellera (2007, s. 83) tři charakteristické znaky:

- zaměřují se na omezený počet cílů,
- zdůrazňují politiku a hlavní hodnoty společnosti,
- definují hlavní konkurenční sféry, v nichž bude společnost operovat.

Poslání společnosti Artweld, s. r. o. zní (Profil společnosti, 2012):

„Být zákazníkovi dlouhodobým, seriózním a spolehlivým partnerem.“

Toto poslání dokonale vystihuje představu, jak chce být společnost vnímána svými zákazníky a co se tedy požaduje po zaměstnancích, přitom je však ve svém vyjádření srozumitelné, jasné a lehce zapamatovatelné.

4.4 Předpoklady úspěšného fungování společnosti

Předpoklady zdravého růstu a úspěšného fungování společnosti Artweld, s. r. o. jsou následující:

- kvalitní manažerský tým,
- kvalitní výkonný tým,
- klientská základna,
- technické a ekonomické zázemí.

Společnost může dosáhnout zdravého růstu a úspěšného fungování pouze na základě proporcionálního rozvoje všech čtyř výše uvedených prvků. Zaostání jednoho z prvků znamená pomalejší růst, popřípadě stagnaci ostatních prvků, což výrazně ohrožuje naplnění cílů společnosti.

4.5 Orgány společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti Artweld, s. r. o. je Valná hromada, která se pravidelně schází v předem stanovených termínech.

Předmětem jednání Valné hromady je zejména:

- tvorba firemního řádu,
- stanovení hlavních cílů a strategií,

- plán rozvoje společnosti,
- rozdělení zisku,
- schvalování účetní závěrky.

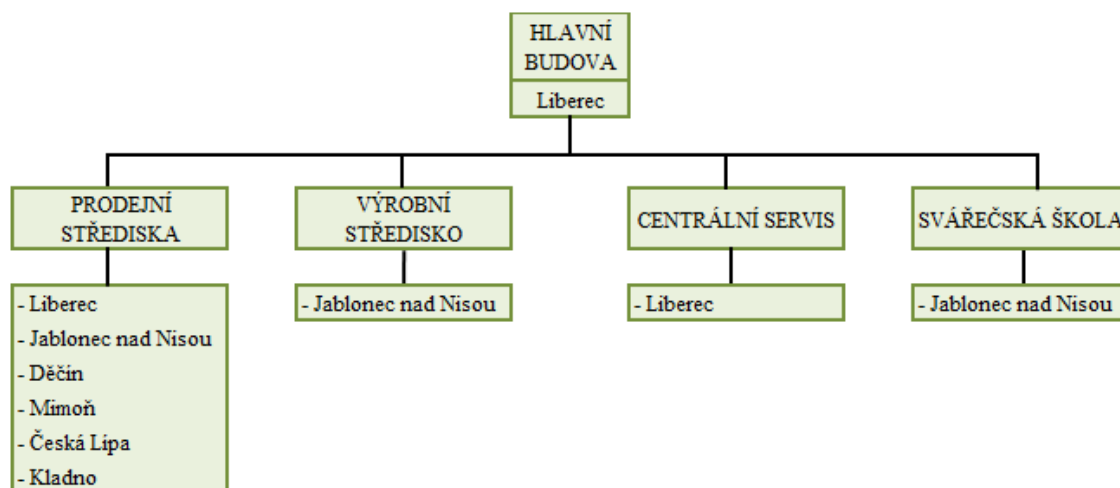
Z každého konání Valné hromady je třeba vyhotovit zápis. Statutárním orgánem jsou jednatelé společnosti, kteří byli zvoleni Valnou hromadou.

V čele výkonného aparátu stojí ředitel společnosti, který řídí chod firmy a za svá rozhodnutí je odpovědný Valné hromadě. Ředitel společnosti odpovídá za naplnění hlavních cílů společnosti, stanovuje dílčí strategie a cíle střednímu managementu. Na Valné hromadě zprostředkovává informace o chodu společnosti, dílčích záměrech a organizačních změnách.

4.6 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura dle Šajdlerové a Konečného (2007, s. 119) *představuje uspořádání jednotlivých stupňů organizace, tzn. členění organizace po stránce horizontální i vertikální, členění jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi. Celkové uspořádání organizace se obvykle znázorňuje graficky tzv. organizačním schématem.*

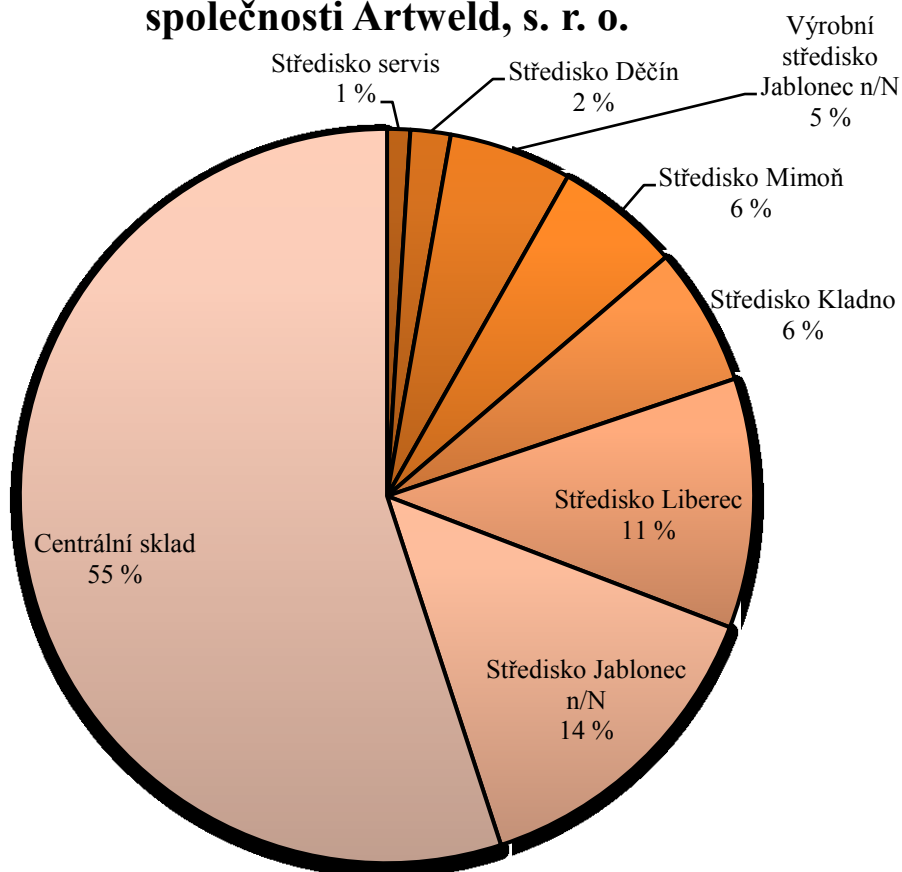
Jak již bylo řečeno, společnost Artweld, s. r. o. má v rámci České republiky 7 poboček. V Liberci stojí dvě budovy, jedna funguje jako administrativní budova a centrální sklad, druhá jako Středisko prodejna Liberec a Středisko servis. Další dvě střediska najdeme v Jablonci nad Nisou, kdy jedno působí jako plnírna technických plynů a svařovna pilových pásů a druhé jako prodejna a čerpací stanice LPG. Ostatní střediska se nacházejí v Mimoně, Děčíně, České Lípě a Kladně. Obr. 5 ukazuje schéma uspořádání společnosti při rozdělení na jednotlivá střediska a na obr. 6 lze vidět, jak se jednotlivá střediska podílejí na obratu společnosti.



Obr. 5: Schéma uspořádání společnosti Artweld, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Podíl jednotlivých středisek na obratu společnosti Artweld, s. r. o.

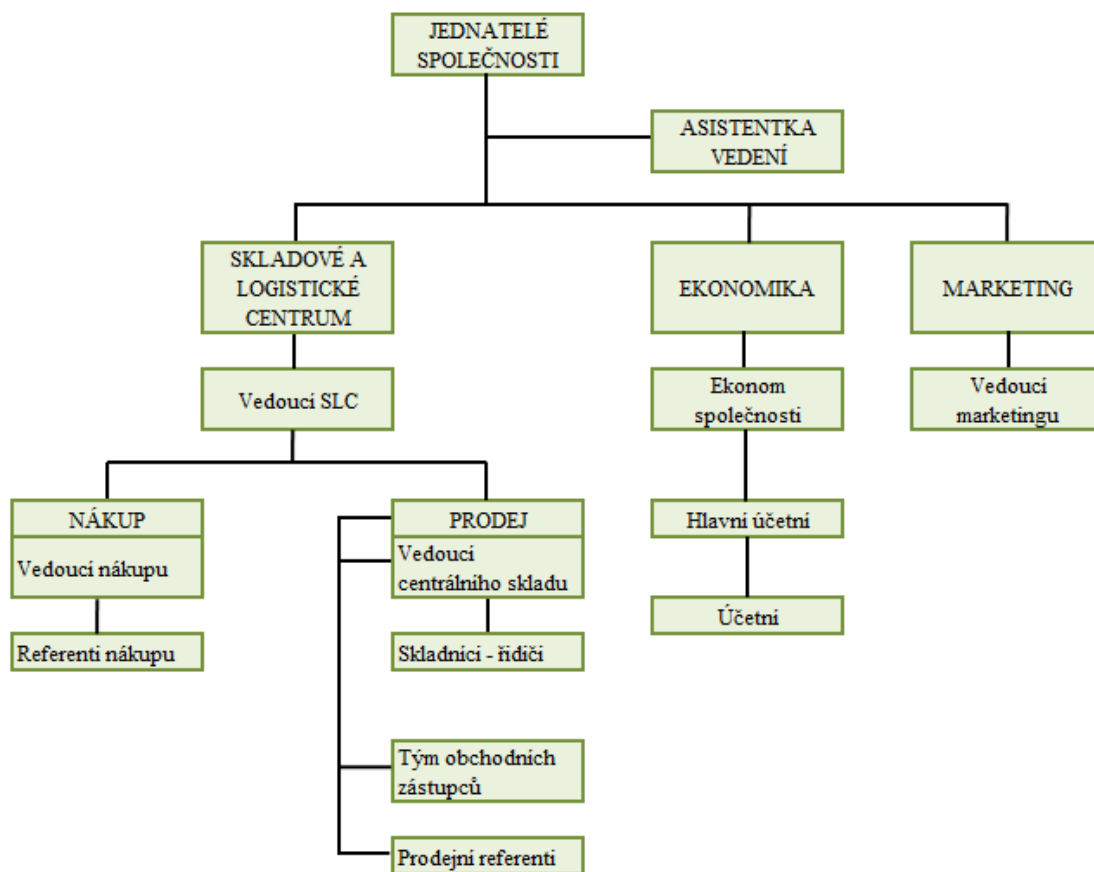


Obr. 6: Podíl jednotlivých středisek na obratu společnosti Artweld, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zajištění co nejlepšího a nejefektivnějšího fungování každého střediska má každé středisko svého vedoucího, referenty prodeje a obchodní zástupce. Ve svářečské škole působí mezinárodní svářečský technolog (jednatelka společnosti) a aplikační technik svařování. Centrální servis potom zahrnuje vedoucího servisu a servisní techniky.

Obr. 7 popisuje organizační strukturu společnosti Artweld, s. r. o., která má sídlo v Liberci. V hlavní budově se nachází kanceláře managementu společnosti, ekonomické a marketingové oddělení a důležitou součástí tvoří skladové a logistické centrum. Skladové a logistické centrum zahrnuje oddělení nákupu a zásobování, oddělení prodeje a centrální sklad společnosti.



Obr. 7: Organizační struktura hlavní budovy společnosti Artweld, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Obchodní tým

Ve středně velké společnosti se vyplatí věnovat zvláštní pozornost budování silného obchodního týmu. Právě obchod totiž žene podnik vpřed. Velikost realizovaných obchodů je přímo úměrná kvalitě obchodníků. Dobrý obchodní tým je tedy zásadní pro růst společnosti.

Při hodnocení současného stavu obchodního týmu podnik často zjistí, že počet obchodníků je dostatečný, avšak jeho kvalita neodpovídá stanoveným cílům. Může však také nastat situace, kdy je třeba obchodní tým rozšířit nebo jej obměnit.

Hodnocení produktivity obchodu vzhledem ke stanoveným cílům se obvykle provádí na základě měření finančního objemu prodeje na jednoho obchodníka. Aby však podnik našel schopné obchodníky, musí dobře vědět, co od dané pozice očekává. Toto očekávání se může orientovat na generaci co nejvyšších tržeb, nebo naopak na budování obchodních kontaktů. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 160-161)

„Dobrý obchodní tým se neobjede bez schopného obchodního ředitele, který obchodníky řídí, stanovuje cíle, komunikuje s hlavními zákazníky, sleduje výkonnost a reportuje ji podnikateli. Musí mít tedy jak obchodní dovednosti, tak i manažerské.“
(Srpová a Řehoř, 2010, s. 161)

Obchodní tým společnosti Artweld, s. r. o. má na starosti:

- tvorbu základní obchodní strategie,
- stanovení obchodních cílů,
- vyhodnocování informací z trhu,
- sloučení funkce vedoucích organizačních složek (nákup, prodejní střediska, projekty, marketing, centrální servis).

Obchodní tým funguje pod vedením jednatele společnosti a schází se 1x týdně.

Projektové obchodní strategie

Cílem strategie podniku je zpravidla patřit k vedoucím konkurentům na trhu, na kterém působí nebo na který chtějí proniknout. Tato strategie se skládá z různých složek, které na sebe navzájem působí a měly by se vzájemně posilovat. Mezi prvky strategie patří: úloha trhu, přednost soutěžení, rozbor výchozí situace, strategická cílová pozice, hlavní kroky a časový plán.

Strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Obchodní strategie vtiskává určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter a zahrnuje také rozhodnutí, jakou skupinu zákazníků uspokojit a jaké jsou její potřeby. Úkolem obchodní strategie je tedy určit, jakým způsobem uspokojit potřeby zákazníků a jak bude podnik konkurovat v daném konkurenčním prostředí. (Mallya, 2007, s. 37)

Společnost Artweld, s. r. o. získala zastoupení pro dodávky v rámci českého a slovenského trhu již od několika významných zahraničních dodavatelů. Pro dva nejvýznamnější dodavatele, se kterými spolupracuje nejdéle, tvoří samostatné obchodní strategie.

Jedná se o následující společnosti:

- Lorch Schweisstechnik, GmbH se sídlem v Auenwaldu,
- Dinse, GmbH se sídlem v Hamburgu.

Nejen tyto, ale také další dodavatelé společnosti Artweld, s. r. o. volí svoji strategii tak, že neoslovují konečné zákazníky, ale v každé zemi hledají vhodného zastupitele, který funguje jako zprostředkující dodavatel pro daný trh. Pokud tedy český nebo slovenský zákazník osloví přímo zahraničního dodavatele, ten odkazuje na společnost Artweld, s. r. o. jako na svého zastupitele pro český a slovenský trh a společnost Artweld, s. r. o. přebírá a plní požadavky zákazníků. Obchod mezi českým nebo slovenským zákazníkem a tímto zahraničním dodavatelem se tedy vždy uskutečňuje přes společnost Artweld, s. r. o., nikdy ne přímými dodávkami od výrobce.

Projektová obchodní strategie Lorch

Společnost Lorch poskytuje obchodní a technickou podporu společnosti Artweld, s. r. o. prostřednictvím svého zaměstnance, který působí jako obchodní zástupce pro Českou republiku. V rámci této podpory existují tři linie koncepce vzdělávání.

První linie zahrnuje vzdělávací školení obchodního a technického charakteru pro aplikačního technika společnosti Artweld, s. r. o. Školení aplikačního technika se zaměřuje na hlubší znalosti technické problematiky, musí být schopen identifikovat problém a odstranit lehké závady (např. softwarové problémy). Ve druhé linii jsou školení zaměstnanci prodejních středisek, kteří absolvují několikrát ročně obchodní, produktové a technické školení. V rámci třetí linie jsou školení zaměstnanci servisního oddělení, kde se školení zaměřuje na objektivní posouzení výkonu a na zkušenosti se svařováním.

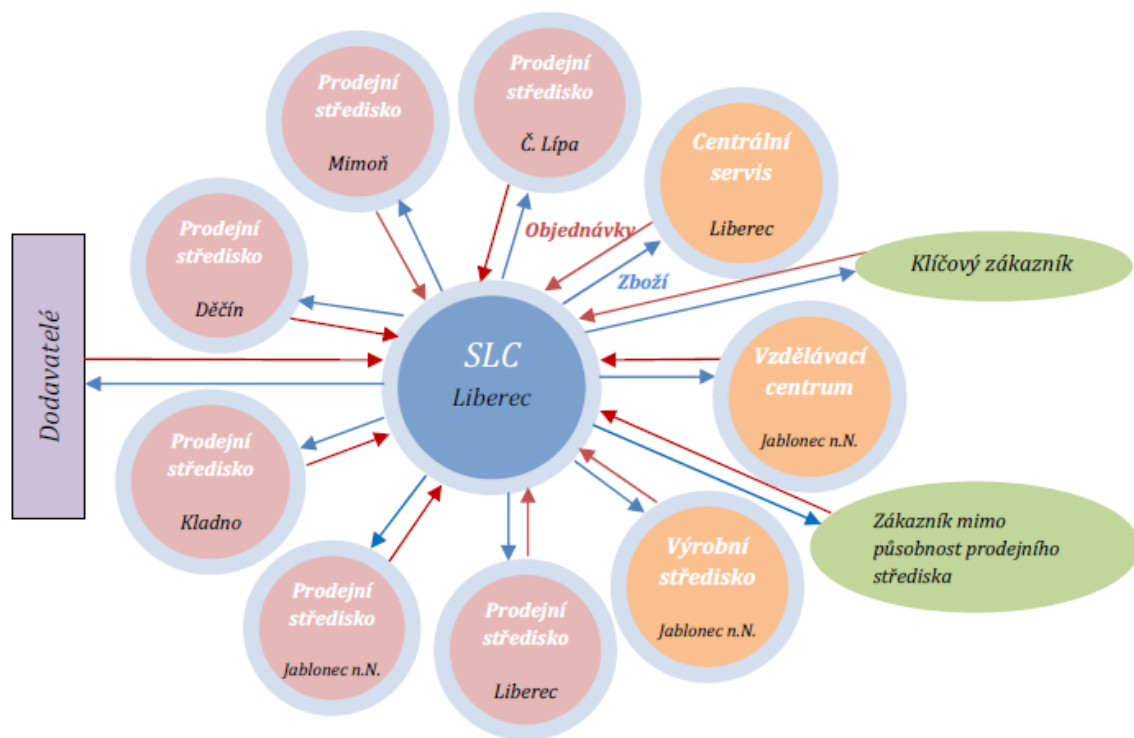
Projektová obchodní strategie Dinse

Tato strategie se zaměřuje především na péči o zákazníka, podporu prodeje, cenotvorbu a kontrolní činnost. Péče o zákazníka vychází z tvorby provázaných cenových nabídek, tj. cenová nabídka na zboží + cenová nabídka na servisní služby + cenová nabídka školení. V případě technických požadavků je tento požadavek řešen přímo s dodavatelem. Společnost Artweld, s. r. o. zajišťuje instalaci zařízení u zákazníka a poskytuje technickou podporu. Podpora prodeje je úzce provázána s marketingem a cenotvorba vychází z cen konkurence. Kontrolní činnost zahrnuje kontrolu stavu zásob a odpovědnost za výnosnost projektu.

Společnost Artweld, s. r. o. získala pravidelné odběratele na spotřební díly společnosti Dinse, proto je třeba držet určitou skladovou zásobu a tuto zásobu aktualizovat tak, aby bylo zboží, o které roste zájem, vždy součástí skladových zásob a minimalizoval se stav skladu u neobrátkových položek. Z důvodu několika tisíců položek, které společnost Dinse nabízí, má společnost Artweld, s. r. o. pro toto zboží oddělený sklad.

6 Operativní činnosti

Nejdůležitějším článkem při vykonávání operativních činností je skladové a logistické centrum (SLC), které sídlí v Liberci. Skladové a logistické centrum lze rozdělit dle dvou základních činností na oddělení nákupu a zásobování a oddělení distribuce (expedice, fyzické dodání a fakturace). V rámci celého SLC funguje vzájemná personální zastupitelnost. Na obr. 8 je zobrazen logistický proces objednávání a dodávání zboží jak od dodavatele na centrální sklad, tak také v rámci společnosti Artweld, s. r. o. a významným zákazníkům spadajícím pod SLC.



Obr. 8: Logistický proces společnosti Artweld, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1 Oddělení nákupu a zásobování

Vzhledem k velikosti společnosti Artweld, s. r. o. a její obchodní činnosti funguje oddělení nákupu a zásobování jako jedno oddělení, které je jedním ze dvou klíčových oddělení SLC. Oddělení nákupu a zásobování zajišťuje jak hlavní úkoly spojené přímo s nákupem zboží, tak má také na starosti několik dalších administrativních úkolů.

Úkoly oddělení nákupu a zásobování jsou následující:

- příjem požadavků na objednání zboží,
- výběr vhodného dodavatele,
- zásobování,
- strategický nákup,
- příjem zboží,
- hledání nových potenciálních dodavatelů,
- řízení skladových zásob,
- vyřizování reklamací,
- provádění měsíční závěrky,
- zajišťování podkladů pro nabídky,
- vedení databáze dodavatelů,
- vedení databáze dokumentů od dodavatelů.

6.1.1 Příjem požadavků na objednání zboží

Oddělení nákupu a zásobování přijímá od oddělení distribuce požadavky na objednání zboží. Těmto požadavkům předchází další skutečnosti, které provádí oddělení distribuce (viz kapitola 6.2.1). Po přijetí požadavku zkontroluje oddělení nákupu a zásobování stav zásob a rozhodne, zda je potřeba objednat zboží u dodavatele. V případě potřeby objednávky rozhodne oddělení nákupu a zásobování o vhodném dodavateli a tomu pošle objednávku.

Objednávky odeslané dodavatelům

Pokud oddělení nákupu a zásobování na základě prověření stavů všech skladů společnosti zjistí, že je třeba zboží objednat u dodavatele, postupuje následovně:

1. Výběr vhodného dodavatele – větší část objednávaného zboží se opakuje, objednávky se tedy odesílají stále stejným dodavatelům, se kterými má společnost smluvně sjednány nejvýhodnější podmínky. Pokud se jedná o nového, dosud neproověřeného dodavatele, je potřeba před odesláním objednávky získat dostatek informací pro zajištění bezproblémového nákupu a přijetí zboží.
2. Posouzení velikosti objednávky pro centrální sklad – posuzuje se obrátkovost zboží, tedy jestli je potřeba nakoupit určitou zásobu, nebo se objedná pouze množství, které požaduje zákazník. Důležitým faktem při posuzování velikosti objednávky jsou dopravní náklady. Vždy musí být objednáno takové množství, aby byla zachována určitá přidaná hodnota k nákupní ceně zboží, ale nesmí to být množství, které bude v delším horizontu neprodejné a stane se tedy zásobou, která v sobě váže mrtvý kapitál.
3. Kontaktování středisek, zda nepotřebují u daného dodavatele také objednat zboží - z důvodu snížení nebo eliminace nákladů na dopravu, množstevních slev a dalších výhod.
4. Vytvoření objednávky – prostřednictvím podnikového informačního systému.
5. Odeslání objednávky – prostřednictvím elektronické pošty.
6. Potvrzení objednávky – potvrzení objednávky od dodavatele slouží pro účely zjištění termínu dodání objednávaného zboží do centrálního skladu. Informaci o termínu dodání předává následně po obdržení obchodní tým zákazníkovi. V případě dlouhých dodacích lhůt dochází k jednání se zákazníkem a tato situace je podkladem pro vyhledávání nových dodavatelů, kteří nabízejí alternativní zboží a jsou schopni nabídnout lepší obchodní a dodací podmínky – rychlejší dodání zboží, za výhodnějších platebních podmínek, např. delší splatnost, skonto při předčasné úhradě fakturované částky a další výhody za předpokladu dodání alternativního zboží vhodného jako náhrada za zboží nedodané.

V případě, kdy si zboží objednává zákazník prostřednictvím některé z poboček a požaduje rychlé dodání zboží, jedná nákup a zásobování s dodavatelem o možnosti dodání zboží přímo na konkrétní pobočku. Tento způsob řešení dodání zboží však může být méně výhodný např. z důvodu vyšších nákladů na dopravu.

Objednávka je důležitým dokumentem a vyústěním souboru závažných rozhodovacích aktivit. Odběratel rozhoduje o velikosti objednávky a tím také o frekvenci dodávek. Velikost objednávky a frekvence objednávek v podstatě determinují úroveň zásob a výši nákladů na nákupní proces a úzce souvisí se samotným řízením zásob. Hlavním požadavkem na objednávku je stanovení optimální velikosti, tedy takové, při které jsou minimální jak náklady na doplnění zásob, tak také náklady na jejich udržování. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 201)

Velikost a frekvence objednávky souvisí s modelem řízení skladových zásob. Cílem tohoto řízení je snižování doby obratu zásob a přenášení odpovědnosti na dodavatelské články. Společnost Artweld, s. r. o. má s některými dodavateli uzavřené rámcové smlouvy, které přenášejí povinnost držet skladové zásoby na dodavatele. Tyto smlouvy jsou důležité a výhodné především u zboží, které nakupují velké výrobní společnosti (např. automobilové) a zajišťují prevenci proti zastavení výroby u těchto společností.

6.1.2 Zásobování a strategický nákup

Řízení nákupu lze z hlediska času a náročnosti při rozhodování rozdělit na operativní řízení nákupu, tj. zásobování, a strategické řízení nákupu.

Strategický nákup je výsledkem jednak vlastní situační analýzy, jednak průnikem nákupního managementu a podnikového strategického managementu. Předpokladem je tedy soulad strategických úkolů nákupního managementu s podnikovou strategií a podnikovými cíli. Strategický nákupní management poskytuje základní kritéria pro rozhodování v závažných krocích nákupního marketingu, kterými jsou zabezpečení informací a plánování nákupu, rozhodování při nákupu nebo jiných formách kooperace,

při výběru dodavatelských trhů a dodavatelů. Nákupní strategie se orientuje na stěžejní zboží a dodavatele, tzn. na ty články, které nejvýznamněji ovlivňují náklady, kvalitu výrobků a v souhrnu pak finální ekonomické výsledky podniku, a to v dlouhodobějším horizontu. (Tomek a Vávrová, 2007, s. 277-278)

Strategický nákup působí v dlouhodobém hledisku a musí plnit následující činnosti:

- hledání nových možností na celosvětové úrovni – snižování rizika nedodání požadovaného zboží zákazníkovi v případě výpadku stálého dodavatele,
- výběr vhodného dodavatele,
- vyjednávání rámcových smluv,
- sjednávání optimálního stavu s dodavateli,
- hodnocení dodavatelů
 - z hlediska kvality, včasnosti, úplnosti dodávek, řešení reklamací, technické pomoci, vstřícnosti, a dalších hledisek,
- analýza portfolia dodavatelů – snaha o rozvoj prodeje všech výrobků, které je dodavatel schopen nabídnout,
- podpora tvorby dlouhodobých vztahů s dodavateli
 - sdílení osvědčených řešení,
 - úzká spolupráce a podpora firmy.

U operativního řízení nákupu neboli zásobování se jedná zejména o opakované nákupy realizované na základě předchozích zkušeností, jde především o rutinní úlohy. V případě nového nákupu se musí získat informace o kvalitě dodávaného zboží, obchodních a platebních podmínkách a další potřebné informace. Ceny jsou dány ceníkem nebo cenovým listem, případně, pokud dodavatel neuvádí ceníkové ceny (např. cena zboží, které obsahuje měď, stříbro a další prvky, se mění v závislosti na vývoji ceny na burze), řídí se nákup dle aktuálních nabídek. Dodací a platební podmínky jsou většinou stanovené dle předchozích nákupů. Do operativního nákupu patří také aktuální poptávky méně obrátkového zboží pro účely nabídek zboží zákazníkům.

6.1.3 Příjem zboží

Součástí činností oddělení nákupu a zásobování není fyzický příjem zboží, ale pouze vytvoření dokladu o příjmu (příjemky) prostřednictvím informačního systému. Tento doklad se vytváří na základě potvrzeného dodacího listu. Po obdržení zboží se provádí kontrola správnosti dodaného zboží a kontrola správnosti dodaného množství. Fyzický příjem zboží provádějí skladníci nebo vedoucí skladu. Po fyzické kontrole a přepočítání zboží se toto zboží eviduje pomocí podnikového informačního systému. Evidence prostřednictvím informačního systému je přehledná, umožňuje následnou elektronickou fakturaci a slouží také pro účely účetnictví. Spolu s informacemi o příjmu zboží se do systému zadávají další důležitá data, např. celní kód, země původu, váha zboží a další informace potřebné pro evidenci zboží přijatého ze zahraničí.

Postup při příjmu zboží prostřednictvím informačního systému

- příjem se provádí na základě dodaných faktur, případně oceněných dodacích listů – dodací list nebo faktura musí být řádně podepsány osobou, která zboží fyzicky přijímala a kontrolovala,
- kontrola cen – dle platných ceníků nebo aktuálních nabídek, kontrola ceníkových cen zadaných v systému,
- kontrola uvedené splatnosti – dle předem domluvených obchodních a platebních podmínek,
- zaúčtování došlé faktury a párování s dokladem o příjmu (příjemkou),
- archivace příjemek.

6.1.4 Další činnosti spojené s oddělením nákupu a zásobování

S činnostmi oddělení nákupu a zásobování dále souvisí mnoho administrativních činností. K těmto činnostem patří např. aktualizace databáze dodavatelů, aktualizace databáze dokumentů od dodavatelů, správa a evidence smluv na dlouhodobý i krátkodobý pronájem lahví s technickými plyny, fakturace nájemného za lahve, správa adresáře zákazníků,

zadávání karet partnerů, vyplňování formuláře pro Eko-kom, objednávání kancelářských a režijních potřeb, kontrola nabídek, měsíční závěrka, podílení se na vývoji informačního systému a další činnosti.

Databáze dodavatelů je vedena společně s databází zákazníků a to také proto, že několik zákazníků jsou současně dodavatelé a naopak. Aktualizace probíhá na základě komunikace systému s obchodním rejstříkem, kdy dochází k aktualizaci názvu, sídla a prověření, zda zákazník není v insolventci. Pokud chce některé ze středisek zadat do systému nového zákazníka, musí poslat písemný požadavek s potřebnými náležitostmi (např. kontakt) na oddělení nákupu a zásobování. Na základě požadavku střediska zadají pracovníci oddělení nového zákazníka do systému.

Součástí adresáře firem (dodavatelů a odběratelů) jsou také karty partnerů. Pod pojmem karta partnera označuje společnost Artweld, s. r. o. vytištěný formulář, který obsahuje jednak informace pro jednoznačnou identifikaci zákazníka a jednak druhy sortimentu, které je společnost Artweld, s. r. o. schopna svým zákazníkům (i potenciálním) nabídnout. Kartu partnera vyplňují obchodní zástupci při návštěvě zákazníků a slouží nejen pro přehled sortimentu, který zákazník odebírá od společnosti Artweld, s. r. o., ale také pro přehled, jaké zboží odebírá zákazník od jiných dodavatelů a existuje tedy určitý potenciál, že by zákazník mohl daný sortiment nakupovat také v Artweldu.

Veškeré materiály od dodavatelů (katalogy, ceníky, atesty, a další) se ukládají na centrální disk a jsou přístupné všem zaměstnancům společnosti. Tyto materiály slouží jako rychlý podklad pro nabídky zákazníkům a na základě těchto materiálů se také kontrolují nabídky zákazníkům. Předmětem kontroly jsou především ceny uvedené v nabídce, které musejí ctít určité rabatové podmínky.

Smlouvy na pronájem lahví uzavírají se zákazníky jednotlivá střediska. Smlouva musí mít určité náležitosti, které následně po podepsání zadává do systému oddělení nákupu a zásobování. Nájemné je fakturováno jednou měsíčně automaticky prostřednictvím informačního systému, oddělení nákupu a zásobování pouze důsledně kontroluje, zda byly zadány všechny informace správně a zda je tedy nájemné vyfakturováno bezchybně.

6.2 Oddělení distribuce

Distribuční oddělení je druhou, neméně významnou, součástí skladového a logistického centra. Hlavním posláním oddělení distribuce je zajistit plynulé zásobování jednotlivých prodejních středisek a zákazníků co nejefektivnějším způsobem.

Úkoly útvaru prodeje a distribuce:

- příjem a zpracování objednávek,
- skladování zboží,
- správa konsignačních skladů,
- distribuce zboží,
- péče o zákazníka,
- inventarizace zboží,
- sledování obratu zásob,
- databáze zákazníků,
- marketing,
- ostatní činnost.

6.2.1 Příjem a zpracování objednávek

Objednávka může být přijata:

- z prodejních středisek,
- od klíčových zákazníků,
- od zákazníků mimo působnost prodejního střediska,
- z centrálního servisu,
- ze svářečské školy,
- z výrobního střediska,
- od vedoucího centrálního skladu,
- od obchodních zástupců spadajících pod skladové a logistické centrum.

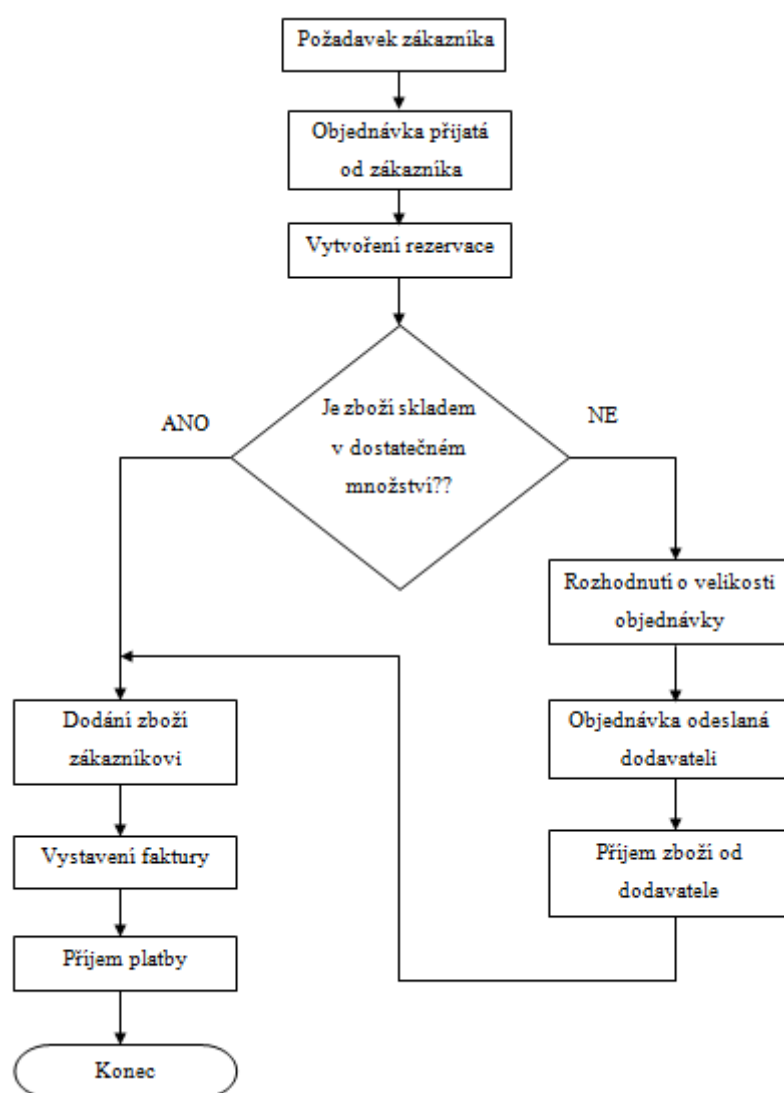
Objednávka by měla mít vždy písemnou formu, preferuje se doručení e-mailem, popř. faxem. Prodejní střediska vytvářejí objednávky prostřednictvím podnikového informačního systému a e-mailem posílají oznámení (avízo) o vytvoření nové objednávky v systému. Stejným způsobem postupuje také centrální servis, svářečská škola a výrobní středisko. Oznámení (avízo) o vytvoření nové objednávky slouží referentům prodeje jako informace, že je objednávka již dokončena a může být tedy přenesena do rezervace. Zákazníci většinou generují objednávky ve vlastním informačním systému.

Objednávka od vedoucího centrálního skladu musí být vždy podána písemně, zde dochází k osobnímu předání objednávky a objednávka slouží k doplnění skladových zásob. Skladové zásoby slouží pro možnost okamžitého vykrytí požadavku zákazníka.

Postup při zpracovávání objednávek

1. Příjem objednávky – objednávka musí mít vždy písemnou formu a může být přijata na základě přijatého e-mailu (speciální formuláře generované informačním systémem zákazníka, popř. pouze jako text v e-mailu) nebo faxu. Jednotlivá střediska tvoří objednávky prostřednictvím informačního systému společnosti a pro lepší přehlednost posílají e-mailem oznámení (avízo), že byla objednávka vygenerována a nebude již dále upravována.
2. Evidence objednávky – tisk objednávky a její archivace až do okamžiku kompletního dodání zboží zákazníkovi.
3. Rezervace objednávky – uzamknutím objednávky se tato objednávka přenáší prostřednictvím informačního systému do evidence rezervací. U objednávek od zákazníků se musí jednotlivé položky zadat do informačního systému ručně. Každé rezervaci systém automaticky přidělí následující číslo v řadě. Systém rezervací slouží jako kompletní přehled všech přijatých objednávek a lze z nich také vyčíst, zda je zboží skladem nebo je potřeba ho objednat u dodavatele.
4. Prověření stavu skladu – po přenesení objednávky do rezervace je možné v této rezervaci vidět, kolik měrných jednotek daného zboží je na centrálním skladu a kolik je potřeba objednat pro komplexní dodání zboží na středisko nebo zákazníkovi. Prvotně se tedy provádí prověření stavu centrálního skladu. Pokud

není zboží dostupné z centrálního skladu, ale mají ho na stavu na některém prodejním středisku, dochází ke komunikaci se střediskem a posuzuje se obrátkovost daného zboží. Středisko, které disponuje tímto zbožím, se musí rozhodnout, zda může poskytnout zboží zákazníkovi. Pokud ano, převede toto středisko zboží na centrální sklad (vystaví doklad o převodu zboží – převodku - a zboží fyzicky převezme) a centrální sklad dodá zboží zákazníkovi, který zboží objednal. V případě převodu zboží ze střediska musí dané středisko zvážit skladovou zásobu a rozhodnout o případném doobjednání zboží na sklad.



Obr. 9: Postup při zpracování objednávky ve společnosti Artweld, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 9 ukazuje postup při zpracování objednávek, a to od přijetí požadavku od zákazníka až po příjem platby za uspokojení tohoto požadavku. Dle požadavků zákazníka uvedených v jeho objednávce se prověřuje stav skladu. U položek, které objednávají významní zákazníci společnosti, je stanoven určitý minimální stav zásob. Tento stav se kontroluje při přijetí objednávky a v případě potřeby dávají referenti prodeje požadavek na objednání potřebného množství. U většiny skladových položek je stanoven minimální stav ve výši spotřeby za uplynulé dva měsíce. Položky, které nejsou v okamžiku objednávky dostupné na skladě, se objednávají u dodavatelů. Termín dodání se liší v závislosti na sídle dodavatele (český nebo zahraniční dodavatel) a v závislosti na tom, zda se jedná o zakázkovou výrobu nebo je zboží u dodavatele běžně dostupné. Zákazník je o termínu dodání vždy informován.

6.2.2 Skladování zboží

Skladování zboží lze zařadit mezi jednu z nejdůležitějších činností logistického systému obchodního podniku. Na skladě by mělo být pouze takové zboží, které má rychlou obrátkovost a neváže tedy na sebe finanční prostředky, zároveň však musí být zajištěno rychlé vyřízení požadavku zákazníka. Zboží je na centrální sklad přijato od dodavatele nebo přepravní služby a je uskladněno v regálech v rozdělení dle příbuzných komodit, dle významných odběratelů nebo dle výrobce (např. elektrody, svařovací dráty, Faurecia, Dinse, ...).

Skladování zboží zabezpečuje uskladnění produktů mezi místem vzniku a místem spotřeby a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladových produktů. Sklady umožňují překlenout prostor a čas.

Drahotský a Řezníček (2003, s. 19) rozeznávají tři základní funkce skladování.

a) Přesun produktů:

- příjem zboží – vyložení, vybalení, aktualizace záznamů, kontrola stavu zboží, překontrolování průvodní dokumentace,

- transfer či ukládání zboží – přesun produktů do skladu, uskladnění a jiné přesuny,
- kompletace zboží podle objednávky – přeskupování produktů podle požadavků zákazníka,
- překládka zboží (cross-docking) – z místa příjmu do místa expedice, vynechání uskladnění,
- expedice zboží – zabalení a přesun zásilek do dopravního prostředku, kontrola zboží podle objednávek, úpravy skladových záznamů.

b) Uskladnění produktů:

- přechodné uskladnění – uskladnění nezbytné pro doplňování základních zásob,
- časově omezené uskladnění – týká se zásob nadměrných (nárazníkové zásoby).

c) Přenos informací:

Přenos informací se týká stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob, vstupních a výstupních dodávek, zákazníků, personálu a využití skladových prostor (elektronická výměna dat, technologie čárových kódů). Využití technologie čárových kódů výrazným způsobem usnadňuje evidenci materiálu a zboží na skladě. Po odečtení čárového kódu se zobrazí informace o daném druhu materiálu či zboží, které je automaticky odečteno či přičteno na sklad. Osobní počítače hrají při výměně dat důležitou úlohu. Nejrozličnější informační systémy značně urychlují, zefektivňují a zkvalitňují přenos informací, potřebných k zajištění všech funkcí skladování. Nepostradatelné je v této oblasti pochopitelně propojení počítačů do sítí.

6.2.3 Správa konsignačních skladů

Konsignační sklad je fyzický sklad materiálů a zboží v místě sídla odběratele. Od běžného skladu se formálně liší tím, že zboží uskladněné v konsignačním skladu je ve vlastnictví dodavatele. Dodavatel tedy vytvoří zásobu konsignovaného zboží na své náklady. Odběratel je na základě smlouvy povinen skladovat konsignované zboží odděleně

od zboží, které eviduje ve svém majetku a dohodnutým způsobem reportovat sortiment a hodnotu odebraného konsignovaného zboží. Na základě reportů pak dodavatel vystavuje vůči odběrateli daňové doklady a doplňuje stav konsignačního skladu na požadovanou úroveň. (Konsignační sklad, 2008)

Společnost Artweld, s. r. o. zřídila několik konsignačních skladů u svých významných odběratelů. Fakturace zboží spotřebovaného z konsignačního skladu a jeho doplnění na požadovanou úroveň se provádí dle individuálních podmínek a požadavků jednotlivých zákazníků. Zboží je tedy až do okamžiku zaplacení daňového dokladu zákazníkem majetkem společnosti Artweld, s. r. o.

Zřízení konsignačního skladu přináší dle Šimana a Petery (2010, s. 105) řadu výhod:

- zajištění plynulosti výrobního procesu,
- flexibilní reakce na požadavky zákazníků,
- snížení nákladů na kapitál (výhoda pro zákazníka, pro Artweld to naopak znamená zvýšení nákladů na zásoby),
- snížení dopravních a administrativních nákladů.

6.2.4 Distribuce zboží

Distribuce zboží navazuje na předchozí kroky v logistickém řetězci, které zajišťuje oddělení nákupu a zásobování.

Jak uvádí Sixta a Mačát (2005, s. 56) „*distribuce musí zajistit:*

- *vysokou úroveň služeb,*
- *vybudování sítě fyzické distribuce (počet mezičlánků, skladů a jejich kapacity),*
- *vhodný podíl zásob skladovaných v jednotlivých skladech,*
- *možnosti přímého prodeje.*“

Distribuce zboží probíhá dle plánu pravidelných závozů středisek a zákazníků, nebo je zboží odesláno přepravní společností v den přijetí objednávky a to v případě,

že je skladem v dostatečném množství a jedná se o zákazníka, který nespadá do pravidelných závozů, ale kterému je zboží dodáváno prostřednictvím služeb přepravních společností. Před odesláním připraveného zboží se provádí duplicitní kontrola pro zajištění bezchybných dodávek. K dodávanému zboží se vystavuje dodací list a daňový doklad, v případě převodu zboží mezi středisky jsou dodací list a daňový doklad nahrazeny pouze dokladem o převodu zboží (převodkou). Vystavením převodky dochází k převedení zboží prostřednictvím systému, je však třeba zboží převést také fyzicky. Středisko, které převáděné zboží přijme, pak na základě požadavku zákazníka vystaví dodací list a daňový doklad zákazníkovi. V případě, že jsou položky z jedné objednávky dodávány postupně, v několika dodávkách (např. při objednání neskladové položky nebo v případě zakázkové výroby), je důležitá kontrola úplnosti dodávky.

Zboží je rozváženo buď vlastní dopravou dle pravidelných závozů, jak ukazuje tab. 1 a tab. 2, nebo je zasíláno přepravní službou. Vlastní dopravou jsou zavázáni především významní zákazníci, naopak u menších zásilek nebo v případě zásilek na delší vzdálenost mezi společnostmi Artweld, s. r. o. a zákazníkem je výhodnější využít služeb přepravních společností. Před každou fyzickou dodávkou zboží je třeba prověřit ekonomickou výhodnost obou možností dodání zboží zákazníkovi.

Tab. 1: Týdenní závozy zákazníkům vlastní dopravou společnosti Artweld, s. r. o.

DEN V TÝDNU	PRAVIDELNÉ OKRUHY ZÁVOZŮ ZÁKAZNÍKŮ
Pondělí	Řidič 1: Vamberk - Jičín - Hořice
	Řidič 2: Bakov nad Jizerou - Mladá Boleslav - Turnov - Jablonec nad Nisou
Úterý	Stráž nad Nisou - Chrastava - Liberec
Středa	Bakov nad Jizerou - Mladá Boleslav - Turnov - Jablonec nad Nisou
Čtvrtek	Rumburský výběžek - Lovosice - Litoměřice - Roudnice - Štětí
Pátek	Bakov nad Jizerou - Mladá Boleslav - Turnov - Jablonec nad Nisou

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2: Závozy firemních středisek společnosti Artweld, s. r. o.

PRODEJNA	PRAVIDELNÉ ZÁVOZY
Liberec	Průběžně, centrála je ve stejném areálu
Jablonec nad Nisou	2x týdně dle dohody
Mimoň	Úterý a čtvrtek se závozem z Želivského (Jablonec nad Nisou)
Děčín	Úterý a čtvrtek se závozem z Želivského (Jablonec nad Nisou)
Kladno	Poštou, přepravní službou

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.5 Péče o zákazníka

Z poslání společnosti vyplývá snaha o zajištění dlouhodobé spolupráce se zákazníkem. Pokud však společnost zákazníkovi neposkytne potřebnou péči, nebude mít zákazník zájem o dlouhodobou spolupráci. Součástí péče o zákazníka je řešení technických problémů a spolupráce jak s marketingem, tak obchodními zástupci, aplikačním technikem a svářečskou školou. Svářečská škola poskytuje především technologické poradenství.

Úroveň logistického systému podniku je zákazníky vnímána prostřednictvím rozsahu a kvality poskytovaných služeb, které jsou tedy pro podnik a pro jeho logistický systém klíčovou oblastí. Aby byl podnik konkurenceschopný, musí mít pro rozvoj služeb zákazníkům vypracovanou určitou strategii a důsledně ji uplatňovat uvnitř i vně podniku. (Sixta a Mačát, 2005, s. 67)

Sixta a Mačát (2005, s. 71-72) dále uvádějí, že předpokladem úvah o službách zákazníkům je disponibilita zboží, tj. záruka, že zboží požadované zákazníkem je na skladě nebo může být ve slíbené lhůtě dodáno. Za kritéria kvality poskytování služeb zákazníkům se považují:

- spolehlivost dodání,
- úplnost dodávek,
- přeměřené (krátké) dodací lhůty,

- poskytované předprodejní a poprodejní služby,
- kvalita distribuce,
- poskytování informací.

Zákazníci preferují spolehlivost dodání a úplnost dodávek vzhledem k tomu, že nedodržení sjednané lhůty dodání může u zákazníka zapříčinit poruchy v jeho procesech a vyvolat zvýšení nákladů. „*Kvalita distribuce se projevuje minimálním počtem nesprávných zásilek, jejich nepoškozením, nechybějícími nebo nezpožděnými doklady k zásilkám apod.*“ (Sixta a Mačát, 2005, s. 72-73)

Jak dále říká Sixta a Mačát (2005, s. 73) je nutno rozlišovat, o jaký druh zákazníka se jedná. Pro finálního spotřebitele, maloobchodní nebo velkoobchodní podnik je úroveň služeb zákazníkům stejně významná jako cena výrobku včetně poskytnutých služeb. Jiné požadavky však bude mít zákazník z výrobní sféry, pro kterého je úroveň služeb zákazníkům důležitější než cena. Pokud není dodavatel spolehlivý a nedokáže zajistit úplnost a včasnost dodávek, bude si zákazník pravděpodobně hledat jiného dodavatele, aby zajistil bezproblémový chod při výrobě v jeho organizaci.

Pro přehled o zákaznících společnosti Artweld, s. r. o. je prostřednictvím podnikového informačního systému vedena databáze zákazníků, ke které mají přístup všichni zaměstnanci firmy. Tato databáze je pravidelně aktualizována prostřednictvím ověřování podniků v obchodním rejstříku. V databázi lze najít mnoho užitečných informací, např. přehled všech položek, které byly zákazníkovi od zahájení spolupráce prodány. Dále systém umožňuje přehledné vedení poznámek např. o položkách, které byly zákazníkovi nabídnuty a jeho reakce na tyto nabídky (tyto informace jsou důležité např. při změně obchodního zástupce).

6.2.6 Sledování obratu zásob

Vedoucí centrálního skladu sleduje obrat zásob, stanovuje limity zásob (minimální skladové množství) a provádí jejich aktualizace. Vždy je třeba zajistit dostatečnou, nikoli

však nadměrnou, zásobu zboží pro zákazníka. Cílem zásob je co nejrychlejší uspokojování potřeb zákazníka, proto je sledování obratu zásob a aktualizace limitů zásob velice důležitou činností každé společnosti. V případě vysokých zásob neobrátkového zboží se toto zboží stává součástí výprodejových akcí.

Skladové zásoby se udržují především pro významné zákazníky, na centrálním skladu tedy nejsou vždy dostupné všechny položky, které dokáže společnost Artweld, s. r. o. zprostředkovat. Minimální stav skladových zásob je u některých položek daný přesným počtem měrných jednotek, u jiných položek se udržuje taková skladová zásoba, která odpovídá spotřebě např. za předchozí dva měsíce a mělo by tedy být na skladě takové množství, které v průměru vystačí na dodávky na další dva měsíce. Tato strategie se využívá např. u nově dodávaných položek, kde není předem možné stanovit budoucí spotřebu zákazníka. Existují však také položky, které se z důvodu nízké prodejní ceny (většinou z důvodu zachování ceny významným zákazníkům i po zdražení dodavatelem) objednávají ve velkém množství, které může představovat až několikaměsíční zásobu.

6.2.7 Marketing

Podstatou marketingu je snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podniku, klíčovým bodem by však měl být zákazník.

Marketing lze chápat jako soubor aktivit, které si kladou za cíl předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka. Marketingové metody, nástroje a principy se vyvíjejí pro možnost podniku přizpůsobit se složitým a velmi proměnným podmínkám fungování trhu a současně pro možnost aktivně působit na dynamické vztahy mezi nabídkou a poptávkou s cílem dosažení přiměřeného zisku. (Zamazalová, 2010, s. 3)

„Marketing lze tedy definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy cíle organizace.“ (Zamazalová, 2010, s. 3)

Marketing znamená vytvoření vazeb s trhem, v rámci něhož pak podnik působí na určitou cílovou skupinu tak, aby byly respektovány požadavky zákazníků. Tato myšlenka vychází z předpokladu, že si zákazník nekoupí zboží pouze jednou, ale přijde koupit opětovně. O to se opírají moderní marketingové koncepce zohledňující sociální, ekologické a jiné problémy současné společnosti, které může podnik svým působením na trhu ovlivnit. (Lukoszová, 2004, s. 90)

Důležitou funkci při prodeji zboží zákazníkům společnosti Artweld, s. r. o. má mj. marketingové oddělení. Podporuje prodej tím, že sleduje ceny konkurence a spolupracuje při organizaci předváděcích akcí (např. vytipování zákazníka, osobní pozvání a další).

Cílem marketingového oddělení je prezentovat společnost jako spolehlivého partnera, který disponuje nejnovějšími poznatky, neustále se rozvíjí a prohlubuje své znalosti a je připraven tím nejefektivnějším způsobem řešit jakýkoliv problém. Marketingové oddělení informuje o nových službách a novém zboží a seznamuje zákazníky (i potenciální) s budoucími záměry společnosti, dále upravuje internetové stránky tak, aby splňovaly dané požadavky (např. schopnost zaujmout na první pohled, snadná orientace, atd.) a tvoří vizuální identitu firmy (design loga, vizitky, propagační materiály a další). K velmi významným činnostem marketingového oddělení patří také analýza tržních dat.

6.2.8 Ostatní činnost

K ostatní činnosti distribučního centra patří:

- vyřizování reklamací → postoupení referentovi nákupu,
- zápůjčky svařovací techniky,
- kontrola vozového parku, zajišťování technických kontrol a emisí,
- obalové hospodářství,
- odpadové hospodářství.

7 Prodejní střediska

Prodej je dílčí oblastí činnosti v odbytovém procesu. Při prodeji se prodávající zavazuje převést na kupujícího vlastnické právo k užívání a kupující se zavazuje uhradit kupní cenu.

Důležitým krokem je plánování cílů, kterých má být v oblasti prodeje dosaženo. Tyto cíle zásadně vycházejí ze základních cílů a úkolů podniku a mohou mít strategický nebo taktický charakter. Strategické cíle jsou orientovány na stanovení základních směrů odbytové politiky podniku. Taktické cíle mohou být formulovány jako zcela konkrétní záměry v objemu tržeb, prodaném množství, podílu na trhu apod. podle jednotlivých výrobků, tržních segmentů a odbytových oblastí. Očekávanou výši prodeje je nutné provázat s úkoly v nákupu, se skladovacími a přepravními možnostmi apod. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 213-215)

Mezi činnosti prodejních středisek společnosti Artweld, s. r. o. patří:

- obsluha zákazníků,
- fakturace, záruční a pozáruční servis,
- objednávání, příjem a skladování zboží,
- řízení obchodních aktivit obchodního zástupce,
- vedení pokladny, řízení pohledávek,
- analýza odběrů zákazníků,
- marketing,
- plnění strategických cílů,
- doprava,
- pronájem zboží,
- obalové hospodářství,
- provádění inventury.

7.1 Obsluha zákazníků

Ke každému zákazníkovi by mělo být přistupováno individuálně, tzn.:

- zjištění konkrétních potřeb,
- analýza technických problémů,
- zjištění technické vybavenosti pracoviště,
- a další faktory.

Při obsluze zákazníků musí být výrobek zákazníkovi předveden, prodejce musí zákazníka seznámit s obsluhou výrobku a záručními podmínkami, popř. seznámit s dalšími produkty, které může zaměstnanec pobočky zajistit. Stejně tak by se měl prodejce při obsluze snažit získat informace z daného oboru (např. trendy, nová technická řešení, obchodní strategie, záměry, a další), které společnosti mohou pomoci při orientaci na další zákazníky.

7.2 Objednávání, příjem a skladování zboží

Prodejní středisko tvoří při požadavku na dodání zboží objednávku prostřednictvím podnikového informačního systému. Před odesláním objednávky však musí určit optimální množství objednávaného zboží na základě analýzy prodeje, vlastních zkušeností a aktuálních potřeb zákazníků. Po vygenerování objednávky v informačním systému odesílá středisko elektronické oznámení (avízo) na oddělení distribuce, objednávka je tímto oddělením zpracována a přenesena do rezervace. (viz kapitola 6.2.1).

Standardně přijímají střediska zboží při pravidelných závozech z centrálního skladu, v případě potřeby rychlejšího dodání zákazníkovi lze však využít služeb přepravních společností a to jak při dodávání z centrálního skladu, tak i napřímo od dodavatele. Při příjmu zboží je nutná jak kvantitativní kontrola dle dokumentů, které jsou součástí dodávky (při převodu z centrálního skladu figuruje jako dokument převodka, při přímé dodávce od dodavatele dodací list a daňový doklad), tak kvalitativní kontrola, která zahrnuje posouzení správnosti dodaného zboží a případné posouzení poškození zboží.

V případě, kdy středisko obdrží zboží přímo od dodavatele, posílají zaměstnanci dodací list a daňový doklad ke zboží na oddělení nákupu a zásobování, které zboží zaeviduje prostřednictvím informačního systému (vytvoří příjemku).

Zboží na prodejních střediscích je skladováno na určených místech v regálech, popř. je vystaveno na k tomu určených stojanech či výstavních místech. Technické plyny a propan-butan jsou skladovány v kovových paletách v hale technických plynů.

7.3 Analýza prodejů

Zásobování významných zákazníků si zajišťují prodejní střediska sama a každý měsíc provádějí analýzu jejich objednávek. V případě odchylek od pravidelných nákupů je nutná komunikace se zákazníkem, navrhnutí řešení této odchylky a jeho realizace. Při ztrátě určitého zákazníka nebo v případě nahrazení jedné položky položkou jinou je povinností každého střediska o této skutečnosti informovat SLC. Úkolem SLC je potom přehodnocení stavu zásob a případná úprava objednávkového množství. Naopak při získání nového zákazníka musí být SLC také informováno pro zajištění dostatečných skladových zásob, aby nedocházelo k dlouhým dodacím lhůtám při vykrývání objednávek zákazníků.

Cílem analýzy zákazníků je zjištění jejich potřeb a průběhu jejich rozhodování. Při analýze se zjišťují potřeby a postoje zákazníků a jejich požadavky na informace. Středem zájmu je také nákupní a růstový potenciál zákazníků a citlivost zákazníků na ceny. Neméně důležitá je také analýza nákladů na dodání produktů zákazníkovi.

7.4 Další činnosti

K dalším činnostem vykonávaným na prodejních střediscích můžeme zařadit také marketing. Uplatňováním marketingu střediska pozitivně působí na zvyšování odběrů zákazníků. Cílem marketingu je zjistit neuspokojené potřeby a přání na trhu, které dané středisko přemění do podoby ziskových příležitostí a realizuje zisk. Do této oblasti patří

vizualizace prodejních akcí, změny expozice, doplňování propagačních materiálů, důležitou činností je také získávání informací z trhu, a to jak z terénu při činnosti obchodního zástupce, tak také přímo od zákazníků na prodejně. Významnou součástí činnosti prodejního střediska je oslovování potenciálních zákazníků, tvorba a aktualizace cenových nabídek a tvorba komplexních nabídek servisních služeb.

Prodejní střediska znají strategické cíle společnosti Artweld, s. r. o. a těchto cílů dosahují zvyšováním produktivity práce, zvyšováním počtu zákazníků a zvyšováním obrátu.

Jednotlivá střediska dodávají zboží zákazníkům dle individuálních závozů, které jsou jednak pravidelné, jednak dle konkrétních požadavků zákazníků.

Inventura prodejny a prodejního skladu se provádí jednou ročně v termínu dle nařízení vedení společnosti. Termín inventury stanovuje vedení společnosti jednotný jak pro centrální sklad, tak pro prodejní střediska a výrobní středisko. U tlakových lahví a propan-butanu se provádí inventura jednou týdně, u technických plynů jednou měsíčně.

8 Určení kritických míst, návrh řešení a nástin ekonomického zhodnocení

Provedení podrobné analýzy současného stavu ve společnosti Artweld, s. r. o. umožnilo určit několik kritických míst, jejichž odstranění by mohlo společnosti přinést určité ekonomické výhody. Prvním z kritických míst je fungování nákupu a zásobování v rámci jednoho oddělení. Dalším kritickým místem je jen částečné využívání služeb externích společností pro přepravu zboží z centrálního skladu významným zákazníkům a v neposlední řadě je kritické místo v samotném řízení zásob.

8.1 Rozdělení pracovních náplní

Na oddělení nákupní činnosti od činnosti zásobovací se v posledních letech klade stále větší důraz a mohlo by to mít pozitivní efekt také pro společnost Artweld, s. r. o. Vzhledem k mnoha druhům nabízeného sortimentu (cca 30 000 různých položek) a velkému množství dodavatelů (cca 300) je toto rozdělení téměř nezbytné.

V současné době pracují na oddělení nákupu a zásobování tři zaměstnanci a toto oddělení zajišťuje nejen informace týkající se jednotlivých dodavatelů, ale také zajišťuje nabídky od dodavatelů. Na základě podkladů pro objednávku dále kontroluje stav zásob a rozhoduje o velikosti objednávky. Tuto objednávku následně odesílá zvolenému dodavateli a kontroluje, zda bude zboží dodáno v požadovaném termínu.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, oddělení nákupu má za úkol zajistit výběr dodavatele, prověřit dodavatele, vypracovat s ním dodavatelsko-odběratelské smlouvy, hledat neustále výhodnějšího dodavatele a informovat o novinkách v oblasti nákupu. (Sixta a Mačát, 2005, s. 56)

Na rozdíl od oddělení nákupu má oddělení zásobování za úkol zajistit dodávku potřebného zboží pro uspokojení potřeb zákazníků s ohledem na minimalizaci nákladů. Úkolem oddělení zásobování je tedy operativní řízení toku zboží na vstupu do podniku. (Sixta a Mačát, 2005, s. 56)

V současné době pracují na oddělení nákupu a zásobování tři zaměstnanci a v případě rozdělení činností dle uvedeného návrhu není potřeba pro zajištění veškerých činností najímat dodatečné pracovníky. Efektivnější a lépe organizované činnosti může být tedy dosaženo pouze díky přesnějšímu a jednoznačnějšímu definování pracovních náplní každého ze zaměstnanců.

Při současném fungování zajišťuje tedy oddělení nákupu a zásobování následující činnosti:

- výběr vhodného dodavatele,
- prověření potenciálního dodavatele,
- získávání nabídek od dodavatelů,
- příjem objednávek,
- kontrola stavu zásob,
- určení velikosti objednávky,
- odeslání objednávky a kontrola dodání zboží,
- další administrativní činnosti přímo nesouvisějící s nákupem a zásobováním.

Výše uvedené činnosti lze rozdělit na tyto tři oblasti:

- 1) vyhledávání nových dodavatelů, komunikace s dodavateli, získávání nabídek a uzavírání smluv,
- 2) vytváření a odesílání objednávek a kontrola dodacích termínů,
- 3) ostatní činnost, především administrativní a nákup investičního majetku.

Jednotliví zaměstnanci oddělení nákupu a zásobování však nemají jednoznačně definovanou pracovní náplň („všichni dělají vše“). Každý ze zaměstnanců musí tedy obsáhnout daleko širší oblast a nemá dostatek prostoru pro hlubší poznání a věnování se danému problému.

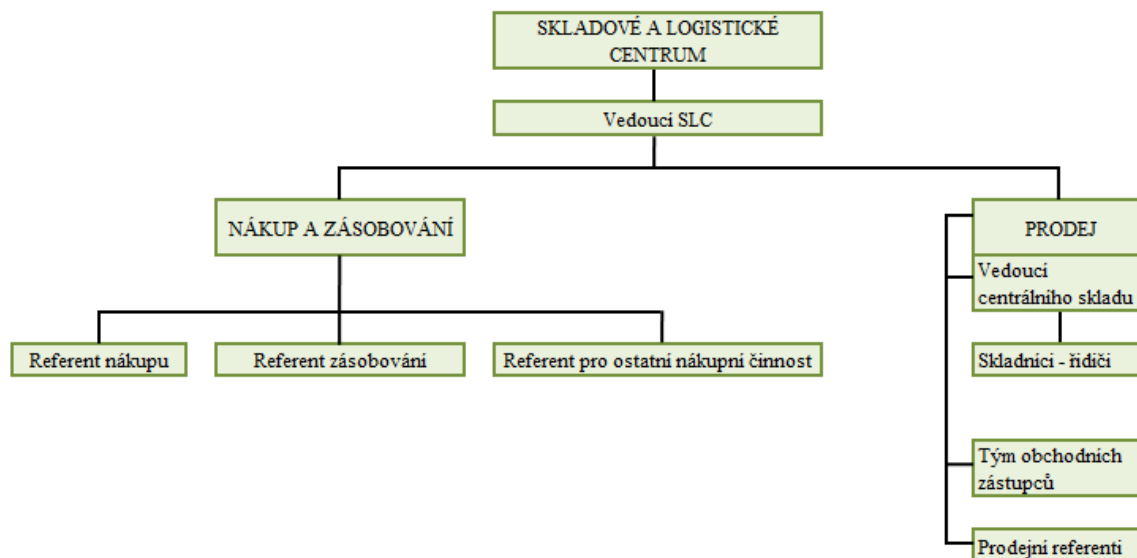
Další nevýhodou je, že při vzniku úkolu (např. přijetí objednávky, poptávky atd.) se musí zaměstnanci domluvit, kdo daný úkol splní a vzniká jednak prostor pro chybnou komunikaci a jednak tato domluva zabere určitý čas.

Pokud by si tedy zaměstnanci rozdělili jednotlivé činnosti dle výše uvedených oblastí, každý by měl jednoznačně definovanou svoji pracovní náplň, která umožňuje soustředit se hlouběji na činnosti z jedné oblasti. Vzniklo by tak více prostoru pro jednání s dodavateli, což by mimo jiné umožnilo jednání o lepších cenových i platebních podmínkách a ekonomický efekt by spočíval v úspoře nákladů při pořízení zboží. Tento ekonomický efekt není jednoznačně vyčíslitelný, avšak součástí činnosti nákupu je také cenová a hodnotová analýza, v rámci níž lze prokázat ekonomickou efektivnost či neefektivnost navrhovaného řešení. Po uplynutí určité doby by tedy bylo možné srovnání nákladů na pořízení zboží před rozdělením pracovních činností a po něm.

Zaměstnanec, který by měl na starosti objednávky, by měl větší prostor pro kontrolu dodacích termínů a více času na jednání s dodavateli o dřívějším termínu dodání v případě potřeby či požadavku ze strany zákazníka. Rychlejší uspokojení požadavků zákazníků vede k jejich spokojenosti, tito zákazníci tedy nebudou mít potřebu poptávat zboží u konkurenčních dodavatelů, stanou se věrnými zákazníky společnosti a společnost si získá dobré jméno na trhu, což jednoznačně přináší pozitivní ekonomický efekt pro podnik.

Při rozdělení činností dle výše uvedených oblastí na jednotlivé zaměstnance je tedy jednak zřejmý ekonomický efekt získaný snížením nákladů spojených s pořízením zboží, který vznikne na základě výhodnějších smluvních podmínek se stávajícími i potenciálními dodavateli a jednak ekonomický efekt získaný vyšší spokojeností zákazníků. Vzhledem k zachování počtu zaměstnanců nevznikají dodatečné náklady na zaměstnance a uvedené efekty by tedy přinesly pouze pozitivní ekonomický výsledek.

Návrh nového uspořádání pracovních činností dle jednotlivých oblastí ukazuje obr. 10. Rozdělení pracovních činností oddělení nákupu a zásobování je na obrázku zachyceno spolu s oddělením distribuce vzhledem k tomu, že na sebe jednotlivé činnosti každého z oddělení navazují a souvisí spolu.



Obr. 10: Návrh nového rozdělení pracovních činností

Zdroj: Vlastní zpracování

8.2 Outsourcing dopravních služeb

Společnost Artweld, s. r. o. využívá služeb externích společností pro přepravu zboží z centrálního skladu v Liberci na jednotlivá střediska nebo přímo zákazníkům již několik let. U některých významných zákazníků se však ještě v současné době volí závoz vlastní dopravou s vlastním řidičem. Vzhledem k nižším odběrům těchto zákazníků hlavně v prvním čtvrtletí tohoto roku a také vzhledem k cenám dopravy externích logistických společností, by do budoucnosti mohlo být výhodnější využít služeb těchto společností pro veškeré dodávky a upustit od realizace dodávek k zákazníkům vlastními dopravními prostředky.

Tab. 3 ukazuje jednotlivé rozvozkové okruhy společnosti Artweld, s. r. o. a ujeté kilometry, které se každý týden opakují. Zboží zákazníkům na trase 1 se dodává každé pondělí, na trase 2 každé úterý, na trase 3 každý čtvrtek a nejfrekventovanější trasa 4 je obsluhována každé pondělí, středu a pátek. Každý den je tedy mimo sklad minimálně jeden ze zaměstnanců centrálního skladu.

Tab. 3: Rozvozoové okruhy společnosti Artweld, s. r. o.

Název trasy	Rozvozoový okruh	Ujetá vzdálenost
Trasa 1	Liberec - Jičín - Hořice v Podkrkonoší - Vamberk - Liberec	280 km
Trasa 2	Liberec - Stráž nad Nisou - Chrastava - Liberec	30 km
Trasa 3	Liberec - Rumburk - Ústí nad Labem - Litoměřice - Lovosice - Roudnice nad Labem - Liberec	310 km
Trasa 4	Liberec - Bakov nad Jizerou - Mladá Boleslav - Turnov - Jablonec nad Nisou - Liberec	150 km

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4 zachycuje jednotlivé typy nákladů, které se týkají provozu vozidel a tomu odpovídající částku za sledované období 1 rok. Jak je vidět v celkovém součtu, dosahují náklady na provoz vozidel a tedy na dodávky zákazníkům vlastní dopravou téměř 1 100 000,- Kč za rok včetně mzdových a dalších nákladů na jednoho řidiče.

Tab. 4: Náklady na provoz vozidel společnosti Artweld, s. r. o.

Typ nákladů	Částka za rok
Nafta	174 000,00 Kč
Povinné ručení	11 000,00 Kč
Havarijní pojištění	13 000,00 Kč
Mýto	8 460,00 Kč
Dálniční známka	1 500,00 Kč
Silniční daň	4 492,00 Kč
Odpisy	300 000,00 Kč
Opravy + servis	80 000,00 Kč
Technická kontrola	5 400,00 Kč
Výměna pneumatik	75 000,00 Kč
Mzda řidiče	400 000,00 Kč
Celkem	1 072 852,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5 potom ukazuje průměrné měsíční náklady na dopravu při využití služeb externí společnosti pro přepravu zboží z centrálního skladu k zákazníkům. Velikost měsíční dodávky byla vypočítána jako průměr prodejů za měsíc leden a únor 2013 vzhledem k tomu, že se tyto dodávky opakují každý měsíc v přibližně stejných velikostech. Průměrné měsíční náklady na dopravu při využití služeb externích společností na přepravu zboží z centrálního skladu zákazníkům byly vypočítány na základě aktuálních cenových nabídek vybrané přepravní společnosti.

Tab. 5: Průměrné měsíční náklady na dopravu při využití služeb externí přepravy

Typ trasy	Velikost měsíční dodávky	Počet zákazníků v rámcí okruhu	Průměrné měsíční náklady na dopravu při využití služeb externí přepravy
Trasa 1	870 kg	3 zákazníci	2 450,00 Kč
Trasa 2	1 550 kg	3 zákazníci	3 200,00 Kč
Trasa 3	15 320 kg	6 zákazníků	14 880,00 Kč
Trasa 4	4 450 kg	4 zákazníci	6 050,00 Kč
Celkem	22 190 kg	16 zákazníků	26 580,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je tedy zřejmé z tab. 5, dosahují průměrné měsíční náklady na dopravu zboží zákazníkům při využití služeb externích společností necelých 27 000,- Kč. Vzhledem k opakujícím se dodávkám lze tyto náklady v ročním vyjádření určit jako výpočet $12 \times 27\,000 = 324\,000,-$ Kč.

Tab. 6: Porovnání ročních nákladů na dopravu zboží k zákazníkům

Roční náklady na dopravu zboží při realizaci dodávek vlastními dopravními prostředky společnosti Artweld, s. r. o.	Roční náklady na dopravu zboží při využití služeb externích logistických společností
1 100 000,00 Kč	324 000,00 Kč
ROZDÍL = 776 000 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

Při porovnání nákladů na dopravu zboží k zákazníkům při realizaci dodávek vlastními dopravními prostředky společnosti Artweld, s. r. o. s náklady na dopravu zboží k zákazníkům při realizaci dodávek prostřednictvím externích logistických společností je zřejmé, že by využití služeb externích dopravních společností přineslo úsporu vyšší než **700 000,- Kč** ročně. To je jednoznačně pozitivní ekonomický efekt.

Jedním z dalších efektů je rychlost vykrytí objednávky zákazníka. Pokud by bylo zboží v okamžiku objednávky dostupné na centrálním skladu v dostatečném množství, byla by dodávka uskutečněna do 48 hodin od přijetí objednávky a nemuselo by se čekat na den, kdy tento zákazník podle adresy spadá do rozvozového okruhu.

8.3 Řízení zásob

Společnost Artweld, s. r. o. prodává svým zákazníkům mimo další druhy sortimentu také bodovací elektrody. Tyto elektrody jsou nenáročné na skladování, ale naopak náklady spojené s dodávkou výrazně zvyšují nákupní cenu těchto elektrod. Společnost má vždy určitou skladovou zásobu těchto elektrod.

Velikost objednávky (dodávky) na doplnění skladové zásoby se rovná dvouměsíční spotřebě za uplynulé dva měsíce, pokud není aktuální požadavek zákazníka vyšší. Bodem objednávky je okamžik, kdy se skladová zásoba sníží na takové množství, které postačí na uspokojení požadavků zákazníků na dalších 14 dní (tento okamžik se určuje podle průměrného měsíčního výdaje). Výše skladových zásob se kontroluje v okamžiku přijetí objednávky od zákazníka.

Z výše uvedených údajů je zřejmé, že společnost Artweld, s. r. o. nepoužívá žádný konkrétní model jak pro stanovení optimální velikosti objednávky, tak také pro určení bodu objednávky a velikost skladových zásob nejen pro tuto konkrétní položku tedy nemusí být optimální.

V ekonomické teorii a praxi se často používají modely pro stanovení optimální velikosti dodávky a s tím související velikost zásob. U zásob, které se dlouhodobě udržují na skladě a jejichž zásoba je pravidelně doplňována, se používají dynamické modely teorie zásob.

U dynamických modelů se řeší dva základní problémy (Sixta a Žižka, 2009, s. 79):

- *jaká má být optimální velikost objednávky (dodávky),*
- *a kdy je potřeba vystavit novou objednávku.*

Jedním z dynamických modelů je model s absolutně determinovaným pohybem zásob. Předpokladem tohoto modelu je, že velikost poptávky je předem přesně známa a neexistuje tedy riziko nedostatku nebo naopak nadbytku zásoby. *Tento předpoklad je ovšem z pohledu reálných zásobovacích systémů značně zjednodušující, neboť v praxi velikost poptávky prakticky vždy kolísá. Proto je nezbytné vypočtenou velikost obrátové zásoby doplnit o pojistnou zásobu, jejímž účelem je kolísání do určité míry pokrýt.* (Sixta a Žižka, 2009, s. 79)

Zásoby jsou klíčovou složkou každého podniku a jejich efektivní řízení vede k odstranění neefektivnosti dodavatelského řetězce a snížení nákladů. Vysoká úroveň zásob je však kapitálově velmi náročná a proto se každý podnik snaží své zásoby optimalizovat. Cílem optimalizace zásob je stanovit takovou (tj. optimální) velikost dodávky x_{opt} , pro kterou budou celkové náklady spojené s pořízením dodávek a udržováním a skladováním zásob za určité časové období (většinou jeden rok) minimální. Neméně významným cílem optimalizace zásob je také zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

V současné době musí společnost Artweld, s. r. o. pro uspokojení potřeb zákazníků nakoupit cca 210.000 ks bodovacích elektrod za rok. Při použití současného systému se tedy dodávky uskutečňují každé dva měsíce v množství 35.000 ks.

Náklady na pořízení jedné dodávky činí 5.200 Kč, náklady na udržování a skladování zásob dosahují výše 10,544 Kč/ks za rok. Příprava podkladu pro objednávku, vystavení a doručení objednávky dodavateli vyžaduje přibližně 1 hodinu času, vlastní dodací lhůta

zboží je 7 dní a doprava elektrod trvá 2 dny. Na přijmutí, kontrolu a uskladnění je potřeba přibližně 3 hodiny času. Pořizovací lhůta tedy činí 9,5 dne.

Dle údajů výše lze za pomoci vzorce určit optimální velikost dodávky (10.1). Tento vzorec byl v roce 1917 odvozen F. W. Harrisem a později publikován R. H. Wilsonem, označuje se tedy jako Harrisův-Wilsonův vzorec. (Sixta a Žižka, 2009, s. 81)

$$x_{opt} = \sqrt{\frac{2Qc_p}{Tc_s}} \quad (10.1)$$

Za pomoci vzorce a údajů popisujících současný stav tvoří tedy optimální velikost dodávky bodovacích elektrod do společnosti Artweld, s. r. o. 14.392 ks.

$$x_{opt} = \sqrt{\frac{2 \cdot 210.000 \cdot 5.200}{1 \cdot 10,544}} = \mathbf{14.392 \text{ ks}}$$

Počet dodávek za rok (10.2) se pak vypočítá jako (Sixta a Žižka, 2009, s. 82):

$$v_{opt} = \frac{Q}{x_{opt}} \quad (10.2)$$

Počet dodávek je nutné zaokrouhlit na celé číslo. Po zaokrouhlení na 15 dodávek za rok se optimální velikost dodávky rovná 14.000 ks.

$$v_{opt} = \frac{210.000}{14.392} = \mathbf{14,59 \sim 15 \text{ dodávek}}$$

Délka dodávkového cyklu (10.3) se určí dle vztahu (Sixta a Žižka, 2009, s. 82):

$$t_{c \text{ opt}} = \frac{360}{v_{opt}} \quad (10.3)$$

Při zaokrouhlení na 15 dodávek za rok se délka dodávkového cyklu rovná 24 dní.

$$t_{c\ opt} = \frac{360}{15} = 24\ \text{dní}$$

Je třeba však také stanovit okamžik, kdy vystavit objednávku tak, aby nová dodávka přišla do skladu včas. Tato úroveň zásob se nazývá bod objednávky (10.4). (Sixta a Žižka, 2009, s. 82)

$$x_o = Qt_p - mx_{opt} \quad (10.4)$$

Vzhledem k tomu, že je pořizovací lhůta kratší než dodávkový cyklus, určí se bod objednávky takto:

$$x_o = Qt_p = 210.000 * (9,5/360) = 5.541,67 \sim 5.542\ \text{ks}$$

V okamžiku, kdy se velikost zásob sníží na 5.542 ks je potřeba vystavit novou objednávku.

Tab. 7 ukazuje odlišnosti mezi současným modelem řízení zásob a Hariss-Wilsonovým modelem, tedy modelem navrženým pro optimalizaci skladových zásob.

Tab. 7: Porovnání jednotlivých modelů řízení zásob

Řízení zásob	Současné řízení zásob	Návrh nového řízení zásob
Velikost objednávky	35.000 ks	14.000 ks
Počet dodávek za rok	6 dodávek	15 dodávek
Délka dodávkového cyklu	2 měsíce	24 dní
Bod objednávky	8.167 ks	5.542 ks

Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

Historie logistiky je stará více než sto let a v současném globálním světě hraje velkou roli. Zahrnuje všechny činnosti nutně realizované pro zajištění předání zboží nebo služby konečnému zákazníkovi. Na trhu existují společnosti, které se zabývají výhradně logistikou a pomáhají výrobním a obchodním podnikům řídit zásobování, výrobní logistiku, skladování a distribuci. Vytváří tak ucelený dodavatelský řetězec. Dlouhodobého úspěchu podniky dosahují právě díky správnému řízení logistického procesu a díky schopnosti rychle se přizpůsobit dynamickým trendům vývoje.

Logistické řízení uvnitř obchodního podniku se zaměřuje na nákup a zásobování, skladování a distribuci. V literatuře a v ekonomické praxi je kladen stále větší důraz na oddělení nákupu od zásobování, pro řízení zásob se využívají různé modely a pro zajištění dopravy zboží, ať už do podniku nebo k zákazníkům, je využíváno služeb externích společností.

Na základě provedené analýzy současného stavu ve společnosti Artweld, s. r. o. byly nalezeny tři hlavní kritická místa. Prvním kritickým místem je, že ve společnosti funguje nákup a zásobování v rámci jednoho oddělení a není plně vymezena pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců. Druhým kritickým místem je, že společnost využívá dopravních služeb externích společností jen pro některé dodávky konečným zákazníkům. Třetím kritickým místem je pak řízení zásob.

Návrh na zlepšení prvního z kritických míst obsahuje rozdělení činností oddělení nákupu a zásobování na tři odlišné oblasti, kdy každý ze stávajících zaměstnanců by se zaměřoval na jednu z oblastí uvedených v podkapitole 8.1. Tento návrh by společnosti přinesl kladný ekonomický efekt ze dvou pohledů. První pohled zahrnuje snížení nákladů na pořízení zboží díky většímu prostoru pro jednání se stávajícími i potenciálními dodavateli a možnosti ujednání výhodnějších smluvních podmínek. Druhý pohled zahrnuje pozitivní ekonomický efekt získaný vyšší spokojeností zákazníků. Tento efekt vzniká díky zaměření jednoho z pracovníků oddělení nákupu a zásobování pouze na oblast objednávek, čímž by bylo dosaženo vyšší pružnosti při uspokojování požadavků zákazníků a to vede

ke konkurenční výhodě díky získání dobrého jména na trhu. Lze tedy předpokládat, že tento efekt bude mít pozitivní vliv a to vzhledem k zachování současného počtu pracovníků, což nevyžaduje dodatečné náklady. Jeho vyčíslení lze však provést až po uplynutí určitého časového horizontu.

Na rozdíl od prvního kritického místa lze návrh řešení druhého kritického místa jednoznačně vyčíslit. Na základě výchozích skutečností a provedených výpočtů bylo výsledováno, že současné náklady na zajišťování dodávek významným zákazníkům tvoří téměř 1.100.000 Kč, ale při využití služeb externích společností na realizaci stejných dodávek by náklady tvořily pouze 324.000 Kč. Ekonomický efekt získaný využitím služeb externích dopravních společností lze vyčíslit a výsledky výpočtů ukazují úsporu ve výši cca 70 % nákladů v současnosti vynakládaných na dopravu vlastními dopravními prostředky podniku s vlastními řidiči. Je tedy zřejmé, že implementace navrženého řešení do společnosti by přinesla výrazné snížení nákladů.

Na základě návrhu řešení třetího kritického místa bylo zjištěno, že společnost neřídí své zásoby tak, aby minimalizovala celkové náklady na pořízení dodávek a udržování a skladování zásob. Minimálních celkových nákladů bude tedy dosaženo, pokud bude během jednoho roku realizováno 15 dodávek bodovacích elektrod v množství 14.000 ks v jedné dodávce. Vzhledem k délce dodávkového cyklu, který trvá 24 dní, bude nutné novou objednávku vystavit v okamžiku, kdy se stav elektrod rovná 5.542 ks. Pokud tedy v současné době obsahuje jedna dodávka 35.000 ks a realizuje se 6 dodávek za rok, je zřejmé, že společnost neoptimalizuje své náklady. Na základě využití Harrisova-Wilsonova vzorce při řízení zásob by tedy došlo ke snížení celkových nákladů.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že při aplikaci návrhů řešení všech tří kritických míst, by došlo k výraznému snížení nákladů ve společnosti Artweld, s. r. o. a tato řešení by přinesla pozitivní ekonomický efekt.

Seznam použité literatury

- 1) ARTWELD, s. r. o. *Profil společnosti*. Liberec, 2010. – materiály společnosti
- 2) ARTWELD, s. r. o. *Uspořádání společnosti a základní plán firemních činností*, 2010. – materiály společnosti
- 3) ARTWELD, s. r. o. *Výroční zpráva společnosti ARTWELD, s. r. o. za rok 2011*. Liberec, 2012. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- 4) ARTWELD, s. r. o. *Profil společnosti*. Liberec, 2012. – materiály společnosti
- 5) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 6) BRUKOVÁ, M. *Bez správné logistiky nemůže firma existovat*. Logistic news: magazín pro výrobu, obchod a supply chain. 2012, roč. 9, č. 12, s. 6-7. ISSN 1802-3746.
- 7) BYRNE, P. M. a W. J. MARKHAM. *Global logistics: Only 10 % of companies satisfy customers*. Transportation & Distribution, Cleveland: Penton Publishing, 1993, vol. 34, iss. 12, p. 41-45. ISSN: 0895-8548. Také dostupné z: <http://proquest.com>
- 8) CALETKA, T. *Trendy standardizace a certifikace v logistice*. Logistic news: magazín pro výrobu, obchod a supply chain. 2013, roč. 10, č. 1, s. 26-27. ISSN 1802-3746.
- 9) DRAHOTSKÝ, I. a B. ŘEZNÍČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003, 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
- 10) HÁDEK, L. *Nákup a zásobování*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008, 126 s. ISBN 978-80-7410-009-3.
- 11) CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- 12) ISMAIL, R. *Logistics Management*. New Delhi: Excel Books, 2008. ISBN 978-817-4466-273.
- 13) Konsignační sklad. *ShopCentrik* [online]. [cit. 2012-11-18], 2008. Dostupné z: <http://www.shopcentrik.cz/slovník/konsignacni-sklad.aspx>
- 14) KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 15) KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

- 16) LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004.
ISBN 80-251-0174-6.
- 17) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 246 s.
ISBN 978-80-247-1911-5.
- 18) MONCZKA, R. et al. *Purchasing and supply chain management*. 4th ed.
Hampshire: Cengage Learning EMEA, 2010. ISBN 978-1-4080-1744-9.
- 19) Obchodní rejstřík a Sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-03].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- 20) SIXTA, J. a V. MAČÁT. *Logistika - teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2005,
ISBN 80-251-0573-3.
- 21) SIXTA, J. a M. ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*.
Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- 22) SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady
a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s.
ISBN 978-80-247-3339-5.
- 23) SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované
a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 24) ŠAJDLEROVÁ, I. a M. KONEČNÝ. *Základy managementu*. Ostrava: Vysoká škola
báňská - Technická univerzita, 2007. ISBN 978-80-248-1520-6.
- 25) ŠIMAN, J. a P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*.
Praha: C.H. Beck, 2010, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- 26) TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007, 378 s.
ISBN 978-80-247-1479-0.
- 27) VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012,
570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- 28) WATERS, D. *Global logistics: new directions in supply chain management*. 6th ed.
Philadelphia: Kogan Page, 2010. ISBN 07-494-5703-1.
- 29) WEELE, A. J. *Purchasing: analysis, strategy, planning and practice*. 5th ed.
Andover: Cengage Learning EMEA, 2010. ISBN 978-140-8018-965.
- 30) WÖHE, G. a E. KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd.
Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

- 31) ZADRAŽILOVÁ, D. a V. KHELEROVÁ. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994, 293 s. ISBN 80-856-2372-2.
- 32) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- 33) ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.